

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 47 • Agosto - noviembre de 2017

Egresados del MBA 2015-2017, el aporte de Inalde para la transformación de la sociedad



Colombia:
una empresa llena
de incertidumbres

"Una organización
comprometida con su entorno
forja vínculos genuinos
con la sociedad"

Jorge Mario Velásquez Jaramillo, presidente de Argos

**Gestión
de las crisis**
en las empresas
familiares

CONSTRUCTORA CONCONCRETO ES: Innovación y Sostenibilidad

Centro de
Innovación
Concreto

Universidad EIA
Envigado, Antioquia

Centro de Innovación
Concreto

DESARROLLAMOS NUESTRA PRIMERA **IMPRESORA 3D** GRAN FORMATO

- **OPTIMIZACIÓN** E INDUSTRIALIZACIÓN
- PROCESOS CONSTRUCTIVOS **ÁGILES, EFICIENTES Y SOSTENIBLES**

 **INNOVACIÓN+**
Sostenibilidad

 **Constructora
Concreto**

 #ConstruyendoPaís | www.concreto.com

Medellín
(574) 402 5700

Bogotá
(571) 620 2166

Barranquilla
(575) 318 5560

Panamá
(507) 265 8680



LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING

Director General de INALDE Business School

Ya son casi treinta y tres años desde que Inalde nació con el propósito de transformar a la sociedad por medio del perfeccionamiento de los directivos. Este compromiso, que nos mantiene atentos y con una profunda dedicación, está más vigente que nunca y por ello nuestro esmero en la construcción de una mejor sociedad: ese es el mensaje que se llevan todos los egresados que pasan por nuestras aulas. Ellos son nuestro mayor orgullo y prueba fehaciente del papel de esta Escuela en el país.

Es nuestra responsabilidad que los directivos y empresarios que nos confían su formación se adapten a las dinámicas que exigen las organizaciones de hoy. Sin embargo, hay siempre conceptos no negociables: los valores, las virtudes y la búsqueda de la verdad deben ser factores fundamentales en las familias, las empresas y el entorno social de quienes reciban una sesión, un consejo o una guía que provenga de Inalde y ayude en su camino directivo.

Recuerdo las palabras de nuestro amigo Igancio Bel, exdirector de Comunicaciones del IESE Business School, quien nos visitó recientemente y en medio de la conversación me dijo: "Una crisis no es solo que caiga un avión en la empresa sino que es cualquier cambio inesperado en una organización y los directivos de hoy deben estar preparados para eso". Estas palabras tienen un especial valor porque estamos en un mundo cambiante que nos plantea retos absolutamente inesperados. La mayoría de las crisis de la actualidad tienen que ver con esas aceleradas variabilidades, las cuales debemos superar con creatividad pero siempre con la verdad como bandera; nuestra sociedad clama por buenos actos.

Tomemos decisiones meditadas; estas no pueden ser producto del azar y, además, deben ser incluyentes frente a todos nuestros *stakeholders*: que sus consecuencias traigan los mayores beneficios a nuestro entorno. Muchas de las dificultades y momentos críticos al interior de nuestras organizaciones los podríamos superar mediante la profunda reflexión. Miremos lejos, no descuidemos nuestra visión de largo plazo, dos palabras que deberían ser elementales en el léxico de cualquier directivo. Lo urgente y lo inmediato nos quita, cada vez más, la posibilidad de formular estrategias y planes que perduren y garanticen sostenibilidad para nuestras organizaciones y, por consiguiente, para la sociedad.

Finalmente, como directivos y empresarios los invito a estar muy atentos; aprendan a escuchar y tengan en cuenta a sus equipos de trabajo. De ellos pueden aprender valiosas lecciones y se sorprenderán con las iniciativas que surgen de su gente. Por nuestra parte, seguiremos firmes con nuestros propósitos y siempre alegres por recibir y crear espacios de constante diálogo con ustedes: quienes dirigen el timonel de las empresas y con ellas al país.

Director General de INALDE

Luis Fernando Jaramillo Carling

Director Revista INALDE

Héctor M. Ángel C.

Asesora de Diseño Editorial

Elsa Cristina Robayo

Editor General

Luis Fernando Algarra García

Comité Editorial

Luis F. Jaramillo C.
Elsa Cristina Robayo
Peter Montes S.
Héctor Ángel C.
Sandra Idrovo C.
Manuel Márquez
Emilia Barrios S.

Colaboradores

Juan Diego Arbeláez
Ciro Gómez
Jorge Iván Gómez
Sandra Idrovo
María Piedad López
Jose Betancourt
John Naranjo
Fabio Novoa
Lorenzo Preve
Gabriel Vallone

Consejo de Dirección Alumni INALDE

Luis Fernando Jaramillo,
Director General INALDE Business School
Álvaro Bermúdez Merizalde,
Director (e) Alumni INALDE
Francisco de Paula Gómez, PADE
María Eugenia Rey Renjifo, PADE
Gustavo Mas, PADE
María Eugenia Villa Camacho, PDD
Cristina María Cerra Rojas, PDD
José Leonardo Rojas Moncada, MBA
Biviana Argüelles Perdomo, MBA

Fotografía

Deede Sáenz Suárez
Juan Gabriel Castro
Archivo Universidad de La Sabana

Diseño

Sandra Gómez Restrepo

Revista INALDE

Publicación de INALDE Business School -
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE
Edición No. 47 Agosto - Noviembre de 2017

Impresión

Nomos Impresores

Escribanos a revista@inalde.edu.co
Las opiniones y criterios expuestos en esta revista
son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Contenido

EDICIÓN No. 47
Agosto - noviembre de 2017



4

Colombia: una empresa llena de incertidumbres

El manejo de las crisis que afrontan los directivos de una empresa debe hacerlos reflexionar en cómo manejar las crisis en la empresa Colombia.

12

Evitar algunas crisis

Este artículo busca dar algunos lineamientos prácticos que le ayuden a evitar algunas de las crisis que, de otra forma, afrontaría la institución que se dirige.

18

¿Cómo vamos en Colombia en la armonización de vida laboral, personal y familiar?

Es necesario mirar con más cuidado y compromiso las políticas organizacionales que proyectan la vida, no solo profesional y laboral de nuestros colaboradores, sino aquellas que promueven y armonizan sus ámbitos personales y familiares.

26

El "refenómeno" del nuevo siglo: reestructurar, reconvertir, reflotar

De la reconversión empresarial se ha hablado mucho, escrito menos y analizado casi nada. Los libros de gerencia son acerca del éxito, pero son exiguos los que tratan de las empresas en declive.



36

Cuando la insolvencia toca las puertas de su empresa (... o quizás hace rato entró)

Algunos empresarios consideran asuntos menores: posponer el pago de un impuesto, incumplir a un proveedor o demorar ocasionalmente el pago de la nómina, estas son señales inequívocas de insolvencia.

42

Ciertamente incierto

Vivimos en un mundo que se caracteriza por el constante cambio. Cada vez nos sorprendemos menos cuando alguien propone nuevas maneras de hacer algunas cosas.

54

Gestión de las crisis en las empresas familiares y el papel de los órganos de gobierno

Cuando se habla de crisis en las empresas, algunos lo relacionan con el desafortunado desempeño financiero de la organización y el incumplimiento de las metas establecidas. Otros van más allá y vinculan las crisis con la cultura organizacional.

64

¿Cuál es el camino de un estratega?

Es de vital importancia reconocer y analizar el perfil del estratega en las organizaciones y su papel en el diseño de la estrategia empresarial.

78

La fragilidad de los planes de negocios

La formulación de un plan de negocios, y su expresión financiera, cualquiera sea el destinatario de la información, conlleva siempre una gran responsabilidad. Se trata de una herramienta efectiva de planificación estratégica para crear las condiciones que aseguren el éxito del negocio proyectado.

PORTADA

48

Egresados del MBA 2015 - 2017, aporte de Inalde para la transformación de la sociedad



El pasado 29 de junio tuvo lugar la graduación 2015 - 2017 del Executive MBA, resaltamos en imágenes y palabras de los protagonistas este momento que nos llena de orgullo y compromiso para seguir trabajando en pro de una verdadera transformación social, sabemos que cada uno de los egresados contribuirá con su trabajo directivo a la construcción de un mejor país, es el resultado después de estos dos años de trabajo.

"Una organización comprometida con su entorno forja vínculos genuinos con la sociedad"

50

Lección magistral de Jorge Mario Velásquez Jaramillo, presidente de Argos, en la ceremonia de graduación del Executive MBA.

ESTRATEGIA

64



ADEMÁS

76 Una crisis superada desde el liderazgo

82 Cedit

86 Naves

88 Inalde al día

96 Referencias bibliográficas

Colombia: una empresa llena de incertidumbres

EL MANEJO DE LAS CRISIS QUE AFRONTAN LOS DIRECTIVOS DE UNA EMPRESA ES EL TEMA DE VARIOS ARTÍCULOS DE ESTA EDICIÓN. LA PREGUNTA QUE PUEDE SURGIR AL TRATAR ESTE ASUNTO ES ¿CÓMO MANEJAR LAS CRISIS DE LA EMPRESA COLOMBIA? ALGUNOS DIRÁN QUE NO HAY CRISIS; OTROS CITARÁN NUMEROSAS.

Origen de la crisis

¿Cómo hacerle frente? Antes de proponer soluciones, vale la pena tratar de buscar el origen de las mismas y hacer un repaso de la cívica que antes se enseñaba en los colegios es de utilidad en este propósito.

Se debe empezar por reconocer que la empresa Colombia tiene 49 millones de socios, con un aumento anual de medio millón. Su objeto social está fundamentado en la Constitución Política del país, la cual dice que esta empresa es un estado social de derecho que tiene como objetivo combatir las penurias económicas o sociales y las desventajas de diversos grupos de la población, para asegurar a todos los habitantes del país una vida digna dentro de las posibilidades económicas que estén a su alcance.

Para lograr ese objetivo, la empresa Colombia cuenta con las siguientes instituciones en su organigrama,

siendo los tres primeros fundamentos de un arreglo democrático:

1. Por medio de la rama legislativa hace la ley (senado y cámara de representantes),
2. El ejecutivo la efectúa (Presidente de la República, ministros del despacho y directores de departamentos administrativos),
3. La rama judicial resuelve controversias y administra la justicia (Corte Constitucional, Corte Suprema de Justicia, Consejo de Estado, Consejo Superior de la Judicatura, La Fiscalía General de la Nación, los tribunales y jueces),
4. El Ministerio Público que guarda y promueve los derechos humanos y vigila la conducta de los empleados públicos (Procurador General de la Nación y el Defensor del Pueblo),
5. La vigilancia de la gestión fiscal (Controlaría General de la República), y
6. La organización de las elecciones



JOHN NARANJO DOUSDEBÉS

Profesor de Entorno Económico,
Político y Social
Inalde Business School

(Consejo Nacional Electoral y Registraduría Nacional del Estado Civil).

Una primera causa que puede explicar por qué se originan crisis en esta empresa es que su objeto social, la Constitución de 1991, sufre frecuentes y numerosas reformas: cerca de treinta y cinco hasta hace pocos días y se adicionaron recientemente otras con base en lo pactado en el acuerdo de paz con un grupo guerrillero, y que están contenidas en un documento de unas 300 páginas. Es decir, el objeto social de la empresa Colombia, además de poco estable, está consignado en un tratado monumental. A nuestra empresa no le complace contar con un reducido número de páginas en su Constitución, como sí sucede con constituciones de países avanzados.



CUADRO 1

Año	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Número de países analizados	138	140	144	148	144	142	139	133	134
Puesto ocupado por Colombia	112	114	111	110	109	100	103	101	87

Asimismo, para la empresa Colombia es obligatorio modificar cada cuatro años sus objetivos y estrategias, pues cada gobierno debe presentar un plan de desarrollo que generalmente no continúa con los objetivos del de su antecesor.

Analicemos otros orígenes de las crisis. Se puede argumentar que las instituciones que hacen parte del organigrama mencio-

nado son suficientemente efectivas para enfrentar las reformas y dar buenos resultados. ¿Cómo valorar su desempeño? Algunos indicios los ha venido señalando el *Global Competitiveness Report (GCR)* en sus publicaciones anuales, cuando califica la calidad de las instituciones colombianas en comparación con las de más de una centena de países. En el **cuadro 1** se registra el puesto que según el GCR ocupa la calificación de esta calidad en el periodo 2008-2016 y donde el número

1 es el país con las mejores instituciones. Entre más elevado sea el número, peor es la calificación. En este mismo cuadro se anotan, para cada año, el número de países analizados.

Como se observa, el puesto ocupado refleja la muy pobre y preocupante calidad institucional de nuestro país y su deterioro

en el tiempo. Si el puesto era el 87 en 2008 (no muy bueno), con el correr de los años ha empeorado. Y este resultado no se modifica sustancialmente aun cuando se hace el ejercicio considerando la variación en el número de países analizados que, como se anota, en 2008 son similares a los de 2016.

Algunas de las razones analizadas por el GCR que soportan este pobre resultado se resumen en el **cuadro 2**. Todas ellas empeoran con los años. Sobresalen el mal uso de los recursos públicos, la corrupción, la negativa imagen de los políticos, la no independencia de la justicia y su incompetencia. Sin embargo, estos resultados generalmente tienen cuestionamientos por aquellos que salen mal calificados. Por ello es razonable acudir a otras fuentes serias, por ejemplo Transparencia Internacional (TI) y su índice de percepción de la corrupción (*Corruption Perceptions Index, CPI*).

Es conveniente recordar que los estudios de TI demuestran que



CUADRO 2

Año	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Desviación de recursos públicos	129	131	128	129	130	118	106	99	87
Confianza pública en los políticos	128	131	125	125	100	84	97	88	80
Pagos irregulares y sobornos	94	97	105	97	96	89	90	Na*	Na*
Independencia del poder Judicial	113	114	112	100	96	91	78	76	63
Favoritismo en las decisiones de los empleados del gobierno	112	115	107	109	105	99	118	111	95
Desperdicio de los fondos públicos	96	100	101	106	104	89	87	85	79
Eficiencia de la justicia para resolver disputas	111	106	91	95	97	88	87	85	60

*No disponible.

cuando el índice de corrupción es alto, está estrechamente relacionado con la inequidad (que en el caso colombiano es bastante alta) y termina fomentando el populismo. “Cuando los políticos tradicionales fallan en la lucha contra la corrupción, la gente sigue a los líderes populistas que prometen quebrar el ciclo de corrupción y privilegios para algunos, lo que tiende a exacerbar y no solucionar las tensiones que alimentan las políticas populistas”.

Algunos de los índices de corrupción que TI publica para el periodo 2012- 2016 se presentan en el **cuadro 3** y reflejan el puesto y calificación que tiene Colombia, otros países avanzados y algunos emergentes americanos. Según TI, si el puntaje es menor a 50, el índice muestra que los gobiernos están fallando en la lucha contra la corrupción y aquellos con los más bajos puntajes están plagados de instituciones públicas poco rectas y muy deficientes. Como se

CUADRO 3

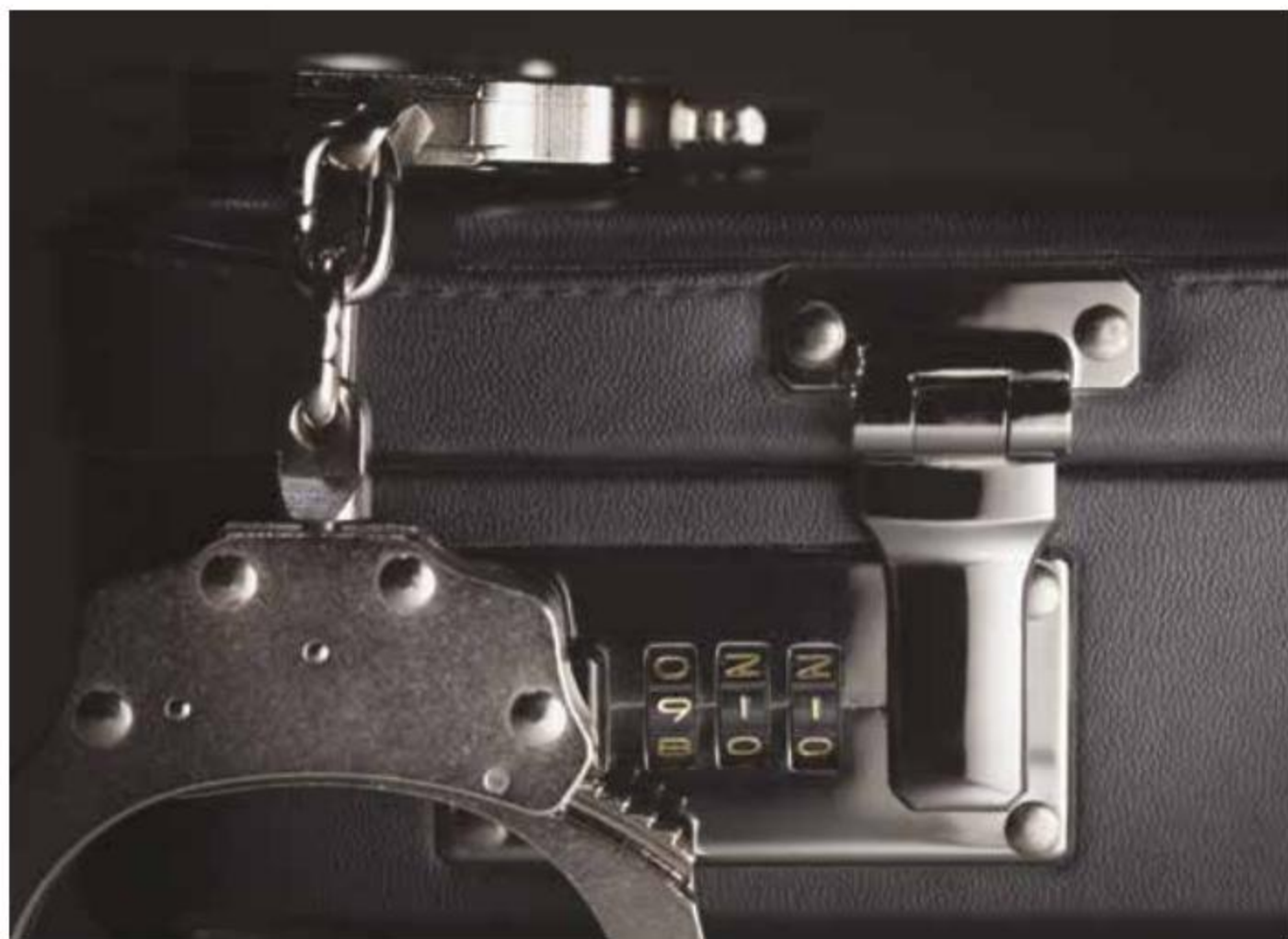
Puesto	País	PUNTAJE				
		2016	2015	2014	2013	2012
	Avanzados					
1	Dinamarca	90	91	92	91	90
9	Canadá	82	83	81	81	84
18	EE.UU.	74	76	74	73	73
	Emergentes					
24	Chile	66	70	73	71	72
41	Costa Rica	58	55	54	53	54
60	Cuba	47	47	46	46	48
79	Brasil	40	38	43	42	43
90	Colombia	37	37	37	36	36
123	México	30	35	35	34	34
166	Venezuela	17	17	19	20	19

observa, el puntaje para Colombia (37) nos coloca en un muy bajo puesto si nos comparamos con otros países de la región y no mejoramos. Estar un poco mejor que Venezuela no es nada satisfactorio.

A pesar de las numerosas leyes anticorrupción que el Congreso aprueba y los pactos que e firman por la transparencia, se demuestra que estos son repetidamente ignorados y no puestos en práctica.

Según los estudios de TI, el reducido puntaje colombiano tiene que ver con el índice de Transparencia de las Entidades Públicas, el cual evalúa la gestión administrativa de 167 entidades: 75 a nivel nacional; 32 gobernaciones y 32 contralorías, a nivel departamental; y 28 a nivel de municipios capitales. El índice estima los riesgos de corrupción que ponen en peligro la gestión administrativa de esas entidades.

LOS ESTUDIOS DE TI DEMUESTRAN QUE CUANDO EL ÍNDICE DE CORRUPCIÓN ES ALTO, ESTÁ ESTRECHAMENTE RELACIONADO CON LA INEQUIDAD (QUE EN EL CASO COLOMBIANO ES BASTANTE ALTA) Y TERMINA FOMENTANDO EL POPULISMO.



Entorno

En lo que tiene que ver con el ámbito nacional, el **cuadro 4** registra el riesgo de corrupción moderado, medio y alto para algunas entidades públicas. Llama la atención que ninguna entidad pública se acompaña con no riesgo de corrupción; la mejor calificación que se tiene para estas entidades es riesgo medio. Preocupa sobremedida la baja puntuación para el Ministerio de Justicia y Derecho, para el Senado de la República y la de la Cámara de Representantes y para la Fiscalía General de la Nación. El informe de TI para 2016 también hace notar el altísimo riesgo de corrupción en gobernaciones como Chocó, Guajira, Magdalena y Amazonas, en las contralorías de esos departamentos y varias alcaldías, entre ellas, Puerto Carreño, Santa Marta, Mitú, Cúcuta y Valledupar.

Para reforzar los resultados del GCR y de TI se cuenta con otro examen para calificar la eficiencia de nuestras instituciones. Se trata del *World Justice Project (WJP)*, una organización independiente que busca generar información,

CUADRO 4

Puesto	Entidad	Puntaje
Nivel de Riesgo de corrupción		
Moderado		
1	Superintendencia de Sociedades	86.68
5	Contraloría General de la República	79.99
7	ICBF	78.45
18	Ministerio de Salud y Protección Social	75.08
Medio		
21	Ministerio de Hacienda Y Crédito Público	73.85
24	Policía Nacional	73.53
28	Ministerio del Trabajo	71.69
31	DIAN	69.20
59	Cámara de Representante	61.23
Alto		
62	Ministerio de Justicia y Derecho	59.59
63	Ministerio de Transporte	59.37
70	Agencia Nacional de Minería	56.75
72	Senado de la República	55.45
74	Fiscalía General de la Nación	50.93



teniendo como base la percepción del público en general y de expertos a nivel de país midiendo el grado de cumplimiento de la ley (*the rule of law*), y analizó 113 países y jurisdicciones en el año 2016. Este ejercicio se traduce en un índice que se convierte en una herramienta para identificar las fortalezas y debilidades de cada estado y determina puesto (*ranking*) y puntaje para cada país.

La apreciación y análisis de varios componentes que determinan ese índice son:

1. Restricción a los poderes de los gobiernos; ¿son obligados a cumplir la ley?
2. Ausencia de corrupción en las agencias gubernamentales.
3. Transparencia del gobierno; ¿comparte información cierta, apodera a la gente para juzgar la responsabilidad del gobierno?
4. Protección a los derechos humanos fundamentales.
5. El orden y la seguridad.
6. El cumplimiento de la ley que impone límites al ejercicio del poder el Estado, de los individuos y de entidades privadas.
7. La justicia civil; ¿La gente puede resolver injusticias y agravios pacíficamente y efectivamente haciendo uso de la justicia civil?
8. Existe un sistema efectivo de justicia criminal, que cuenta con mecanismos para reparar injusticias y tomar acción contra los individuos por sus ofensas contra la sociedad.

El índice evidencia qué tanto una sociedad cumple con el respeto a los derechos fundamentales, el acceso a la justicia y el cumplimiento de la ley por parte de los gobiernos y sus empleados y de las asociaciones privadas.

El **cuadro 5** muestra para 2016 el puesto (*ranking*) de algunos países avanzados y los de algunos países emergentes latinoamericanos. Los avanzados tienen los primeros puestos. El país con mejor índice global es Dinamarca (puesto 1), mientras que el peor puesto es para Venezuela (113 entre 113 países).

Todos los países con puestos entre 50 y 70 tienen pobre cumplimiento de la ley. Como se observa la posición de Colombia, 71, es muy preocupante y cuatro indicadores la castigan fuertemente: Orden y Seguridad, Justicia Civil, Justicia Criminal y Corrupción. Es verdad



CUADRO 5

País	PUESTO (RANKING)				
	Índice total	Orden y seguridad	Justicia Civil	Justicia criminal	Corrupción
Avanzados					
Dinamarca	1	4	5	5	1
Canadá	12	6	19	15	11
EE.UU.	18	31	28	22	20
Emergentes					
Costa Rica	25	66	38	42	27
Chile	26	67	32	37	25
Argentina	51	93	48	67	54
Brasil	52	75	58	78	63
Colombia	71	106	70	91	77
México	88	94	101	108	99
Venezuela	113	110	112	113	110

Entorno

que algunos latinoamericanos tienen peores puestos, pero no por eso el nuestro puede ser calificado como aceptable. Como nota al margen: nuestras numerosas comparaciones en aspectos de crecimiento económico y bienestar social con países de América Latina son, en muchos casos, de poca utilidad, pues América Latina, a nivel mundial, muestra unos indicadores muy negativos en estos aspectos.

Es importante recordar que el WJP considera y asocia un bajo ín-

dice, como el que tenemos, con crisis en salud, violencia, la aplicación desigual de la ley, estimula la corrupción, no mejora la educación, mantiene la pobreza y desestimula la inversión extranjera.

En resumen: Estudios respetables coinciden en que la empresa Colombia enfrenta repetidas modificaciones a su objeto social. Y Asimismo, su arreglo institucional para cumplir el objeto social sufre de considerables desperfectos y vicios desde hace años.

La rama Ejecutiva se limita a la atención de problemas de corto plazo. No tiene y no ha demostrado en el tiempo que le interesa tener políticas de largo plazo; sus motores de crecimiento cambian dependiendo de los gobiernos y de los informes mensuales del DANE. No hay políticas de largo plazo, entre otros, para la industria, la minería, la agricultura.

La rama Legislativa no tiene credibilidad. La ideología de los partidos desapareció; muchos con-



gresistas acomodan sus propuestas de ley, y el debate de otras, a las ofertas del Ejecutivo, a sus propios intereses y desafortunadamente los ronda un alto nivel de corrupción. Por lo general, los congresistas no cuentan con asesores capacitados para evaluar los pros y contras de las leyes y, conjuntamente con la rama Ejecutiva, no responden por los desperdicios de los fondos públicos que han sido aprobados por ellos mismo.

La rama Judicial se enfrenta a una sociedad que no respeta ni cum-

SE DICE QUE UNA CRISIS ES SIEMPRE UNA OPORTUNIDAD, PERO SU SOLUCIÓN REQUIERE DE UN FUERTE LIDERAZGO CENTRADO EN EL ARREGLO DE LOS GRAVES DESPERFECTOS DE LAS INSTITUCIONES.

ple la ley por parte de los gobiernos, sus empleados y asociaciones privadas, lo que se traduce en altos índices de desorden e inseguridad. No cumple con el respeto a los derechos humanos fundamentales.

De otra parte, lamentablemente se cuestiona fuertemente la independencia del poder Judicial de los poderes Ejecutivo y Legislativo. Asimismo, el escaso acceso a la justicia y el cumplimiento de la ley se refuerza por la bajísima calidad de la justicia civil y de la justicia criminal, ambas acompañadas por una alta percepción de riesgo de corrupción. Además, mediante sus sentencias, las reglas de juego aplicables a los entes productivos y consumidores carecen de estabilidad y siembran permanentemente la confusión.

¿Cómo la empresa Colombia puede enfrentar las crisis?

Basta con ojear el periódico diario para reconocer que las crisis son numerosas: alimentaria, salud, informalidad en el trabajo (el 35% del PIB se origina en economía subterránea), pensiones, petrolera, pobreza, educación, seguridad personal y corporativa, déficit fiscal y alto endeudamiento, reducido crecimiento económico, entre otros.

¿Cómo enfrentarlas?

Primero se debe reconocer a los culpables; es decir, la baja calidad de las ramas Legislativa, Ejecutiva y Judicial mencionada en los párrafos anteriores. No es el bajo costo del petróleo el causante de las cri-

sis que vivimos; es solo la gota que rebosa la copa. Se puede decir que la ausencia de justicia es la más culpable de la permanencia de las crisis y que la rama Ejecutiva desatiende los principios básicos de la administración de una empresa. ¿Será que esas bases éticas y morales quedaron incluidas en un pênsum obligatorio acordado con los profesores después del último paro, o en el acuerdo con la Farc?

Segundo, conceder que son los valores del individuo los que lo llevan a comportarse positiva o negativamente en favor de la sociedad. Desafortunadamente, los negativos son los que se han impuesto, tal como lo demuestran los indicadores e índices mencionados. Llevamos varias décadas sin enseñar a los niños que el dinero no es fin último del ser humano. La ética, la moralidad y los deberes (no solo los derechos) ya no se enseñan en la familia, ni por los profesores en colegios públicos o muchos privados.

Tercero, admitir que nuestro gobierno y los políticos no hacen planes para el largo plazo. Sus intereses se modifican permanentemente, pues dependen de los cortos períodos electorales, con el fin único de comprar un electorado no informado ni instruido. Se dice que una crisis es siempre una oportunidad, pero su solución requiere de un fuerte liderazgo centrado en el arreglo de los graves desperfectos de las instituciones encargadas de hacer valer el objeto social de la empresa Colombia. ¿Será capaz la sociedad de replantear sus valores para lograr este objetivo? Probablemente tomará tiempo, pues hay que empezar porque los padres y educadores acepten que mantener el actual comportamiento social y de nuestras instituciones solo generará más crisis, pobreza y conflictos sociales. **1**



ESTE ARTÍCULO BUSCA DAR ALGUNOS LINEAMIENTOS PRÁCTICOS QUE LE AYUDEN A EVITAR ALGUNAS DE LAS CRISIS QUE, DE OTRA FORMA, AFRONTARÍA LA INSTITUCIÓN QUE USTED DIRIGE.



CIRO GÓMEZ ARDILA
Ph.D. Director y profesor del departamento de Finanzas y control directivo Inalde Business School

Evitar
algunas

CRISIS

Si todas las crisis se pudieran evitar, quizás no harían falta los directivos. Se ha sostenido que en el único momento en que un buen directivo hace la diferencia es en el manejo de las crisis (Agustine 1995)¹. Sea exagerado o no, lo cierto es que la prevención y el manejo de las crisis es una de las mayores responsabilidades de un directivo. Hay crisis inevitables e imprevisibles, pero algunas sí son prevenibles.

Primero la misión y los valores organizacionales

Si solo hubiera un aprendizaje en este artículo sería este: unos valores y una misión adecuada protegen a la empresa de muchas crisis y ayudan a afrontar las que se presentan.

El lector puede preguntarse cómo es esto de una “misión adecuada”; es verdad que cada empresa tie-

ne su propia misión y, en ese sentido, no hay misiones adecuadas ni inadecuadas. A este concepto de misión lo llamaría "misión específica" que es a qué nos dedicamos, cómo cumplimos nuestro propósito. Pero bajo esa misión específica subyace una "misión implícita" que depende de la concepción que tenga la dirección de la razón de ser de las organizaciones en general y de la suya en concreto.

Una concepción mecanicista o economicista (por llamarla de alguna forma) concibe la organización como un mecanismo productor de riqueza económica al que las partes se adhieren, en la medida en que sus beneficios económicos superan sus costos. Hay una especie de pacto tácito: si usted sigue las indicaciones de la dirección recibirá un salario a fin de mes (y algún bono si fuera el caso); eso es todo lo que importa. Una concepción válida pero incompleta.



Buscar activamente los factores desencadenantes de crisis, antes de que se presente

Un directivo no debe "sentarse" a esperar que la realidad lo atropelle; tiene que intentar anticiparse: debe buscar activamente adelantarse a los factores externos que pueden afectar la empresa.



Una concepción humanista (démosle ese nombre) ve la organización como una forma de que sus miembros se desarrollen como personas por medio del servicio a los clientes externos e internos. En esta organización ya no es solo importante el "qué" o el "cómo", sino también el "para qué" ya que "propone como finalidad (...) también dar un sentido a toda la acción humana que coordina". (Pérez López, 1996, p. 28).

La dirección encarna unos valores y una misión. Si los empleados encuentran que son tratados como personas (y no como instrumentos) y que la empresa busca servir de verdad al cliente, la posibilidad de comportamientos oportunistas desencadenadores de crisis, será menor. Y si la crisis se presenta, el respaldo será mayor y el manejo, más efectivo.

Algunas de las crisis más devastadoras se producen cuando se destapa algo que la empresa viene ocultando, cuando la empresa ha traicionado la confianza pública o ha tomado "atajos" para lograr sus objetivos económicos. Naturalmente, una empresa con una misión clara y coherente está en menor riesgo a este tipo de crisis.

Esta es una búsqueda que está asentada en virtudes. Quizá la primera sea la humildad, necesaria para reconocer que se depende de los demás para cumplir la labor directiva. El directivo debe reunirse sistemáticamente con quienes conforman la empresa para preguntar a subalternos, proveedores y clientes cuál es la percepción de lo que está pasando y de lo que puede salir mal (Luecke, Barton, 2004). Es muy posible que estas personas conozcan con cierta anticipación que sobrevendrá una crisis si no se hace algo antes, pero que elijan callarlo dada la mala actitud de la dirección. ¿Para qué hablar si eso trae rechazo, quejas de falta de compromiso o a lo más, indiferencia? La arrogancia es un pésimo vicio en la dirección.

LA PREVENCIÓN Y EL MANEJO DE LAS CRISIS ES UNA DE LAS MAYORES RESPONSABILIDADES DE UN DIRECTIVO. HAY CRISIS INEVITABLES E IMPREVISIBLES, PERO ALGUNAS SÍ SON PREVENIBLES.

Análisis

A los directivos no les gusta lo que puede llamarse “pensamiento negativo”. Puede haber incluso una especie de mentalidad mágica de que, si se habla de lo malo, se lo está “llamando”. Sin embargo, es labor del directivo hacer una búsqueda sistemática, programada y no ocasional o espontánea de los factores que pueden generar crisis, justamente para adelantarse y, en lo posible, evitarla o mitigarla. No se trata de un pensamiento negativo sino preventivo. De la misma forma que cada cierto tiempo nos hacemos un examen médico de rutina o cada tantos kilómetros llevamos el carro a revisión, la organización debe pasar sistemáticamente por algún control.

Una de las actitudes recomendadas es: si usted fuera a hacer daño, si su intención fuera mala, ¿qué haría? Y

para ello no se conforme con las crisis experimentadas, sino que sea creativo:

employees need to be trained to imagine the worst, since they usually apply their knowledge of the company for its benefit, not its destruction. Special techniques like role-playing can get them to think (temporarily) like villains. We often ask small groups of top or middle-level executives to imagine themselves to be internal assassins or internal terrorists. That frees them to suspend their rationality and moral codes and allows them to use their intimate knowledge of the company's products, procedures, and systems to cook up ways to destroy it, either from the inside or the outside. (Mitroff y Alpaslan, 2003).

UNA HERRAMIENTA DE DUDOSA UTILIDAD

La matriz de riesgo es una herramienta cuyo uso se ha extendido debido a que intuitivamente es muy sensata y parece ser muy útil. Fundamentalmente se basa en el propósito de clasificar los riesgos que afronta la organización con dos criterios: el daño posible y la probabilidad de ocurrencia, de manera que se puedan determinar cuáles son los riesgos que deban merecer más atención, así:

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1- Insignificante	2-Pequeño	3-Moderado	4-Grande	5-Catástrofe
5- Casi seguro que sucede	Medio (5)	Medio (10)	Alto (15)	Alto (20)	Alto (25)
4- Muy probable	Bajo (4)	Medio (8)	Alto (12)	Alto (16)	Alto (20)
3- Es posible	Bajo (3)	Medio (5)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
2- Es raro que suceda	Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Medio (10)
1- Sería excepcional	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)

Con todo lo atractivo que resulta este enfoque, la realidad es que la utilidad de las matrices ha sido seriamente cuestionada y parecen ser más peligrosas que benéficas (Thomas et al (2014), Cox (2008).

Uno de los principales fallos de este sistema es el uso de rangos como “Muy probable” y “Es posible”, o “Catastrófico”. Estos rangos generalmente son inconsistentes, no son proporcionales como lo aparentan y su definición es arbitraria. ¿A partir de cuánto la probabilidad de ocurrencia pasa de “Muy probable” a “Es posible”? ¿Hasta dónde llega “Catastrófico”? ¿Cualquier valor da lo mismo? Pero una vez se formalizan estas categorías, los procesos matemáticos siguientes dan una apariencia de mucha

consistencia al sistema, ilusión que aumenta su peligro. Las consecuencias de lo anterior es que se puede llegar a situaciones absurdas como que un riesgo clasificado en “amarillo” tenga en realidad peor valor esperado que uno “rojo”. O que la amplitud del rango “Catastrófico” oculte valores esperados enormes; un ejemplo típico de este problema son los derrames masivos de petróleo, cuyos costos muy elevados, aunque exóticos, pueden poner en peligro la sobrevivencia de la organización.

Finalmente, existen técnicas respaldadas por modelos teóricos y soporte empírico (por ejemplo ver Hubbard, (2009)), como las simulaciones, que cumplen el mismo propósito que tiene la matriz, pero cuyos resultados son más consistentes.



Establecer claramente las conductas indebidas

Cuando la necesaria presión sobre los resultados aumenta, lo hace también la posibilidad de que se vuelvan muy llamativos ciertos comportamientos oportunistas. Si esos comportamientos no han sido explícitamente prohibidos, a veces es difícil saber exactamente qué quiere la dirección. Es posible que algún pequeño desliz pase desapercibido o incluso que sea recompensado. De esta forma la organización empieza a entrar en la resbalosa pendiente de las crisis progresivas: por cubrir un hueco se hace uno mayor.

La dirección tiene la obligación de dejar clara y explícitamente las conductas que están prohibidas. No se trata de hacer un inventario de todas aquellas cosas que están “evidentemente” prohibidas (como robar), sino de aquellas que no sean tan “obvias” o en las que la organización pueda caer por el entorno o las circunstancias que le toca afrontar. La prohibición puede ser atender cierto tipo de clientes, vender sin factura, así sea “costumbre” en el sector, o recibir cierto tipo de regalos.

No todos los comportamientos oportunistas son, a su vez, indebidos, no éticos o ilegales. También hay oportunismo estratégico y la dirección debe impedir que la organización se comprometa con ciertos mercados,

clientes o productos, por razones estratégicas. Los “desenfoques estratégicos” son generadores de crisis.

Hacer seguimiento a las variables críticas de éxito

El concepto de “variable crítica de éxito” se ha definido informalmente como “aquellos factores que de fallar harán inviable la organización, aunque las demás cosas se hagan bien”. En su misma definición se percibe la importancia de hacer un seguimiento estricto de las variables si se quieren evitar las crisis.

Sin embargo, aunque parezca obvio, no todas las organizaciones tienen definidas sus variables críticas de éxito o las controlan específicamente. En este aspecto, lo normal es el exceso de variables controladas, todas con el mismo énfasis. Es el vicio de asignar a todo el mismo valor, de creer que “todo es importante”, de no priorizar. Esto se ve incluso si específicamente se pide a la dirección que defina las variables críticas de éxito: la lista se hace interminable.

Y no es así. Las variables críticas de éxito deben estar claramente definidas y no ser muchas para que se puedan medir y controlar efectivamente. Hacerlo así permite reaccionar a tiempo cuando algo empieza a fallar. Muchas cosas son importantes, pero algunas lo son más que otras.

UNA HERRAMIENTA DE COMPROBADA UTILIDAD

En la gran mayoría de los quirófanos del mundo se viene utilizando hace unos años una herramienta "sencilla" que ha ayudado a salvar muchas vidas y a evitar muchos accidentes graves. Se trata de una breve lista de chequeo que debe usarse antes de iniciar la anestesia y el procedimiento quirúrgico. (<http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/es/>)

Esta lista pregunta cosas aparentemente simples como "el paciente ha confirmado su identidad, el sitio quirúrgico, el procedimiento y su consentimiento", o si "todos los miembros del equipo se han presentado por su nombre y función".

El doctor Gawande (2011) en su libro "El efecto checklist" hace una descripción convincente de la utilidad de las listas de chequeo. Su inicio se puede llevar a la aparición de los primeros aviones complejos y es también en la industria de la aviación que la técnica se ha perfeccionado.

La idea de las listas de chequeo no es la ser algoritmos de procedimientos que deben efectuarse uno a uno, como pudiera parecer. Es más bien un recordatorio de algunos puntos que pueden pasarse por alto y que les permiten a las personas previamente preparadas, enfrentarse a sistemas complejos para aplicar con mayor eficacia su criterio de cara a las circunstancias particulares que enfrentan.



ESTA LISTA PREGUNTA COSAS APARENTEMENTE SIMPLES COMO "EL PACIENTE HA CONFIRMADO SU IDENTIDAD, EL SITIO QUIRÚRGICO, EL PROCEDIMIENTO Y SU CONSENTIMIENTO", O SI "TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO SE HAN PRESENTADO POR SU NOMBRE Y FUNCIÓN".

Las listas de chequeo pueden ser una muy buena herramienta para prevenir las crisis. Sin embargo, no son fáciles de hacer y deben ser continuamente revisadas y validadas. Justamente uno de sus puntos fuertes es que ayudan mantener una memoria de las cosas que vale la pena conservar y de las que no, es decir, son una herramienta de aprendizaje y difusión de estos aprendizajes.

Afirma Gawande (2011): "las listas de comprobación (son) una herramienta sencilla y poderosa (...). frente a la complejidad del mundo actual no cabe otra opción. Si nos fijamos con atención, reconoceremos que siempre se trata de los mismos errores, cometidos hasta por personas dotadas de gran habilidad y determinación. Conocemos las pautas y vemos el coste. Es el momento de probar algo distinto. Prueben con una lista de comprobación", (p. 172)



Un intento de lista de chequeo para la prevención de las crisis

Como muchos ya habrán notado, el modelo anterior se ajusta a las palancas de control de Simons (1994). Siguiendo a este autor, les presento una lista de chequeo de seguimiento de su actividad como directivo enfocada en prevenir las crisis:

- ¿Ha recapacitado sobre la función de su organización?
- ¿Ha transmitido su visión de servicio explícitamente a su organización?
- ¿Los actos de la dirección se ajustan a estos principios?



- ¿Ha identificado claramente las acciones y comportamientos que no están permitidos en su organización?
- ¿Los ha comunicado explícitamente a su organización?
- ¿Ha actuado coherentemente cuando estos límites han sido violados?



- ¿Tiene un procedimiento formal específico de búsqueda de incertidumbres estratégicas?
- ¿Regularmente tiene reuniones formales con los diferentes estamentos de su organización en busca de amenazas?
- ¿Es su organización un lugar en el que se puede hablar y escalar las inquietudes a niveles superiores donde son escuchadas y no hay represalias para quien disiente?



■ ¿Ha identificado la dirección un grupo de variables críticas de éxito que sean lo suficientemente reducidas como para poder controlarlas efectivamente?

■ ¿Está toda la organización al tanto de cómo se crea valor, cómo nos diferenciamos en la prestación de nuestros servicios o productos?

■ ¿Está al tanto la organización de cómo se están comportando estas variables críticas?



Cada grupo de tres preguntas atiende a cada uno de los puntos expuestos arriba y a cada una de las palancas de control. El propósito de esta lista de chequeo es verificar que se están cumpliendo los pasos para evitar algunas crisis y diagnosticar si hay algún área especialmente débil que deba trabajarse con prioridad.

Como puede observarse, muchos de los puntos tocan problemas de comunicación, uno de los temas en que más fallamos en la dirección. Permítanme cerrar con unas palabras que me dijo un participante: "Nunca se comunican los valores lo suficiente". **1**

Ver referencias bibliográficas en la página 96.

¿Cómo vamos en Colombia en la armonización de vida laboral, personal y familiar?

ES NECESARIO QUE MIREMOS CON MÁS CUIDADO Y COMPROMISO LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES QUE PROYECTAN LA VIDA, NO SOLO PROFESIONAL Y LABORAL DE NUESTROS COLABORADORES, SINO AQUELLAS QUE PROMUEVEN Y ARMONIZAN SUS ÁMBITO PERSONALES Y FAMILIARES. ¿HEMOS PENSADO EN EL IMPACTO POSITIVO QUE PODRÍA TRAER A LAS EMPRESAS EL FOMENTO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN A LOS EMPLEADOS ALCANZAR UN VERDADERO EQUILIBRIO ENTRE LOS DIFERENTES ASPECTOS QUE CONFORMAN SU VIDA: FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL?



Durante el pasado discurso de Anne Hathaway (Oscar 2013, Los Miserables) en las Naciones Unidas, la joven actriz, afirmó: “Para liberar a las mujeres, necesitamos liberar a los varones”. Se podría pensar, sin conocer el contexto, que Hathaway estaría hablando como Embajadora de Buena Voluntad en lo rela-

cionado con equidad de género y aun así la expresión exigiría ser clarificada. Pero la actriz se refería a la necesidad social de baja de maternidad y paternidad pagada que permita a ambos, padre y madre, participar más y en mejores condiciones de la vida de sus hijos. En concreto, mencionó una serie de estudios que muestran el resultado positivo de estas políticas en los ámbitos organizativos para las empresas, individuos y la sociedad en general.

En Colombia, la licencia de maternidad pagada es un requisito de ley que intenta proteger esa influencia positiva. Sin embargo, la licencia por paternidad es otro caso y solo cubre pocos días que terminan



SANDRA IDROVO CARLIER

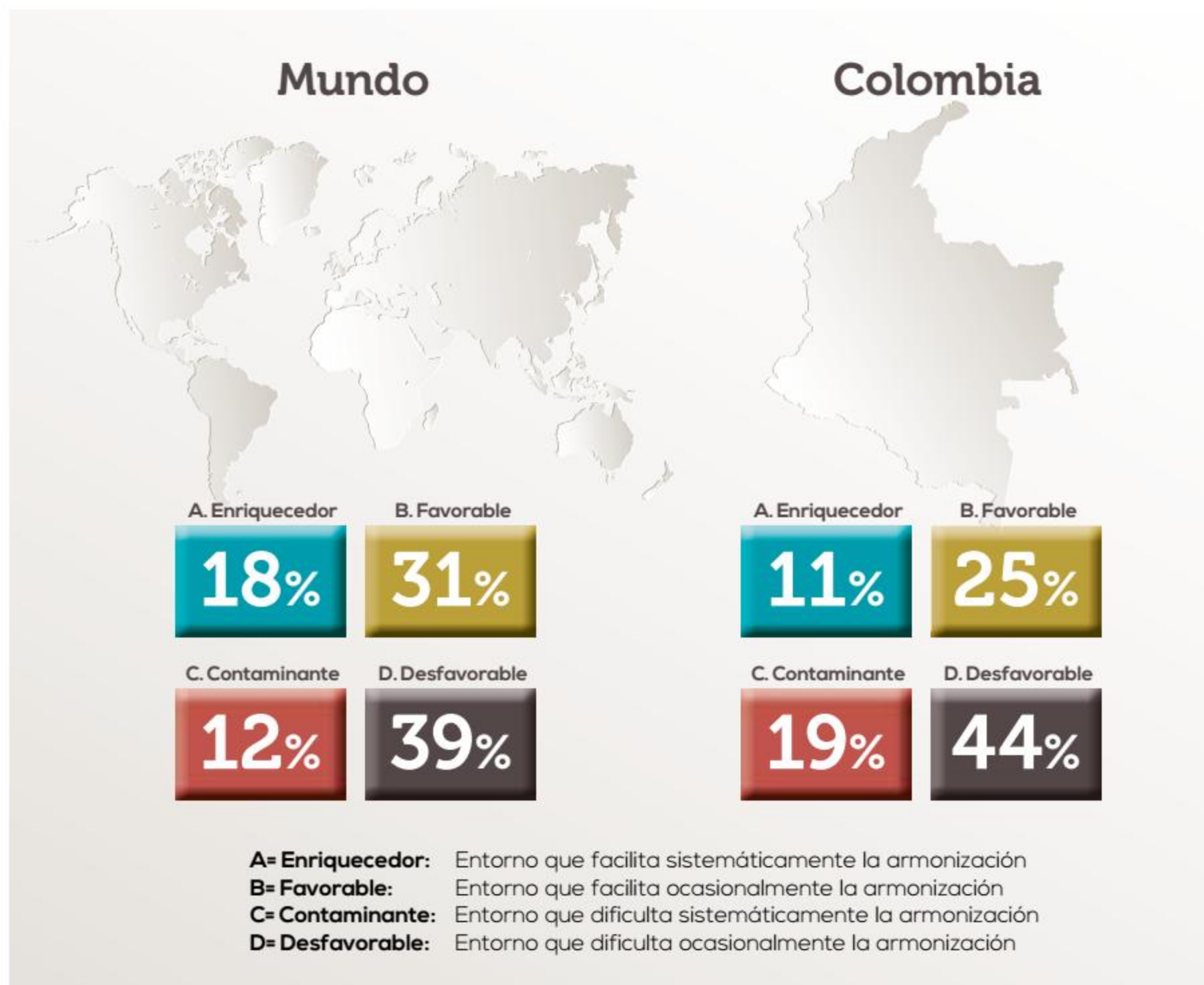
Ph.D. Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones Inalde Business School

siendo utilizados para otro fin. Pareciera que una gran mayoría desecha la importancia del padre en el proceso de crecimiento de los hijos. Los estudios demuestran que cuando los papás están más involucrados en la educación de los hijos, desde el primer momento existe una serie de beneficios: ellos encuentran mayor satisfacción en el trabajo; mayor enriquecimiento trabajo-familia, menos conflicto trabajo-familia y piensan menos en renunciar al trabajo (Ladge, Humberd, Baskerville Watkins & Harrington, 2015). Por otra parte, las investigaciones longitudinales evidencian que los niños de hogares donde la participación en el cuidado de la casa es más equitativa, muestran mejor salud y desarrollo; asimismo, los varones que reportan estar más en conexión con los hijos tienden a aportar económicamente más al hogar por lo que es menos probable que los niños se críen en la pobreza (Barker, 2015).

Todo parece indicar que la vía más saludable y productiva en la actualidad es la de hacer compatible la vida laboral y personal, armonizando las distintas esferas



GRÁFICO 1



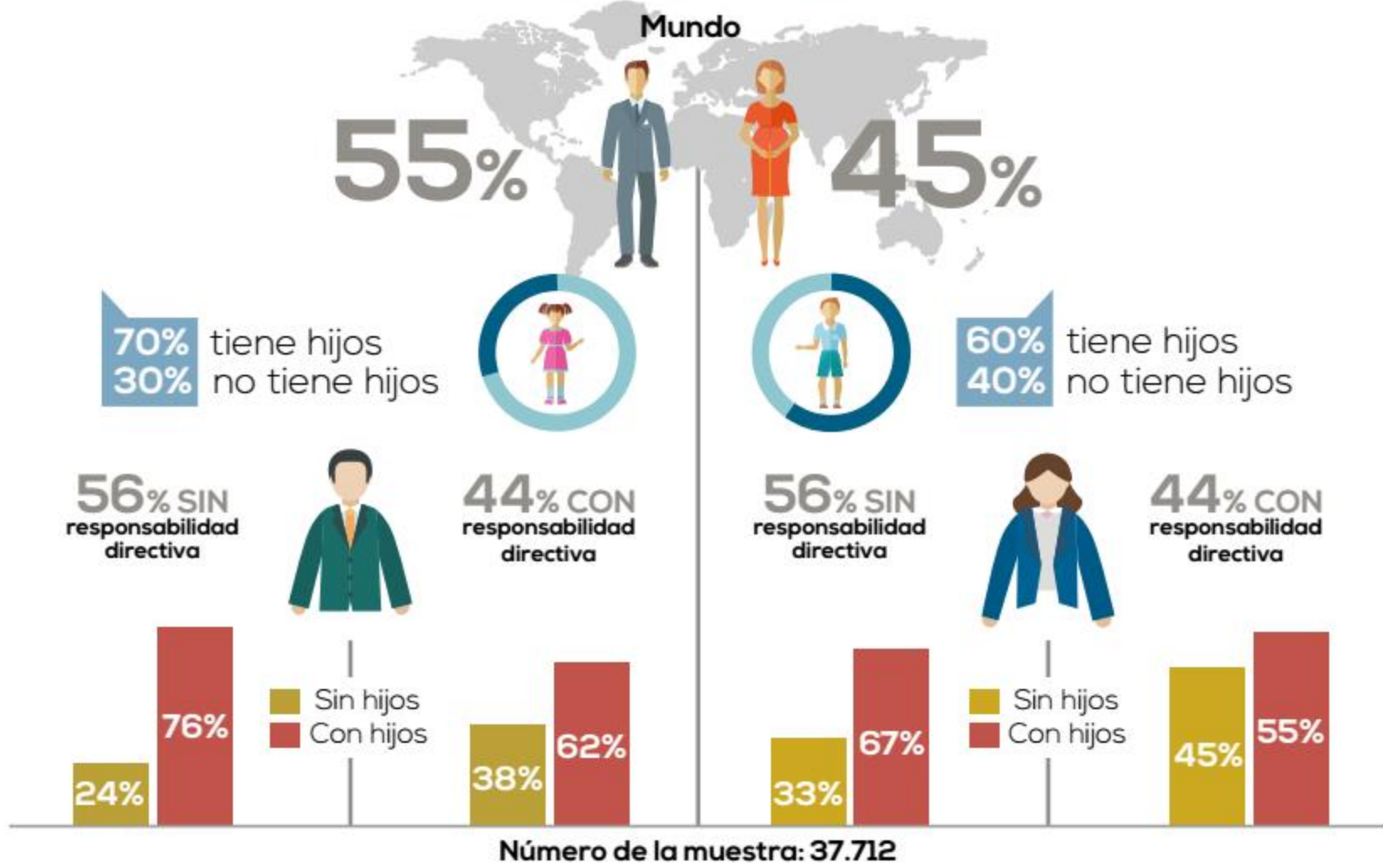
de modo que se pueda hablar de un desarrollo social sostenible. Desde el Centro de Investigación Cultura, Trabajo, Cuidado de Inalde, en conjunto con el ICWF de IESE Business School, se hacen mediciones periódicas sobre cómo las organizaciones en Colombia y en el mundo facilitan o dificultan la armonización de la vida laboral y familiar de sus colaboradores. Lo que hemos constatado desde que se comenzó la medición (2008, 2011, 2013, 2015) es que el número de empresas

que han tomado conciencia de esta responsabilidad en Colombia ha ido en aumento: de un 4% en 2008 a un 11% en el 2015, número que se encuentra siete puntos porcentuales por debajo del número de empresas que asumen esa responsabilidad en el mundo. También puede considerarse una mejora que el número de empresas calificadas como organizaciones que no ofrecen condiciones para esta armonización haya descendido de un 24%, reportado en el 2008, a un

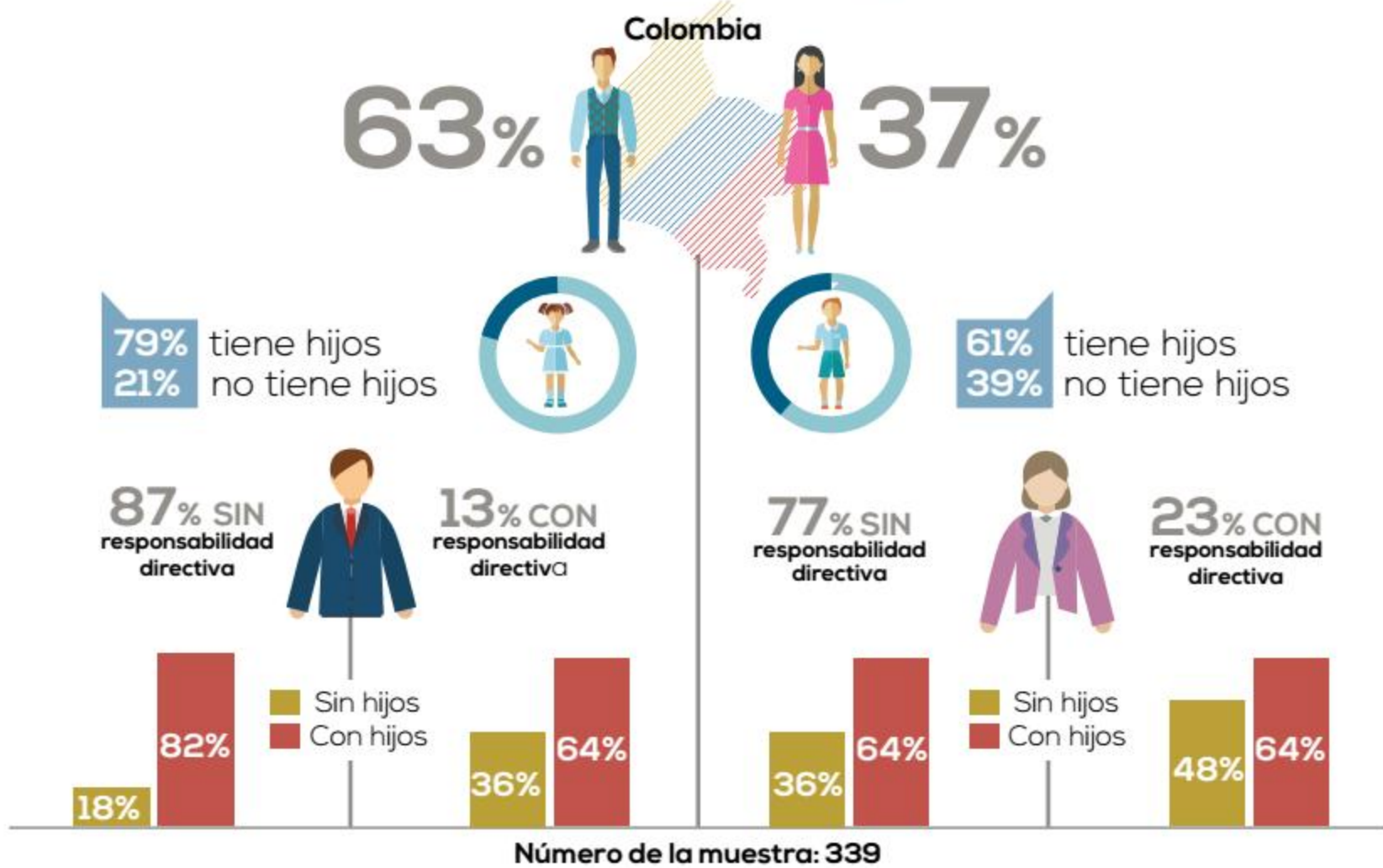
21% en 2013 y luego a un 19% en 2015. No obstante, este número está por encima del promedio mundial que ubica a un 12% de las empresas en esa situación tan “contaminante”.

Pero es más preocupante que el número de empresas en una situación desfavorable para la armonización de la vida laboral y personal es el grupo más grande, con un 44% (gráfico 1), de las organizaciones, muestra de que estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto. Asimismo,

MUESTRA MUNDO



MUESTRA COLOMBIA





TODO PARECE INDICAR QUE LA VÍA MÁS SALUDABLE Y PRODUCTIVA EN LA ACTUALIDAD ES LA DE HACER COMPATIBLE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL, ARMONIZANDO LAS DISTINTAS ESFERAS DE MODO QUE SE PUEDA HABLAR DE UN DESARROLLO SOCIAL SOSTENIBLE.

y para agudizar la situación, las políticas formales se implementan de forma limitada y tienen escaso impacto en las personas; los directivos dificultan el equilibrio entre trabajo, familia y vida personal de sus colaboradores y los valores que definen la cultura no promueven el clima adecuado para el desarrollo de la armonización trabajo y vida personal. El resultado: no se logra que los colaboradores alcancen el nivel de compromiso requerido por la organización.

¿Qué consecuencias tiene para las empresas fomentar o dificultar la armonización de la vida laboral y la personal y familiar?

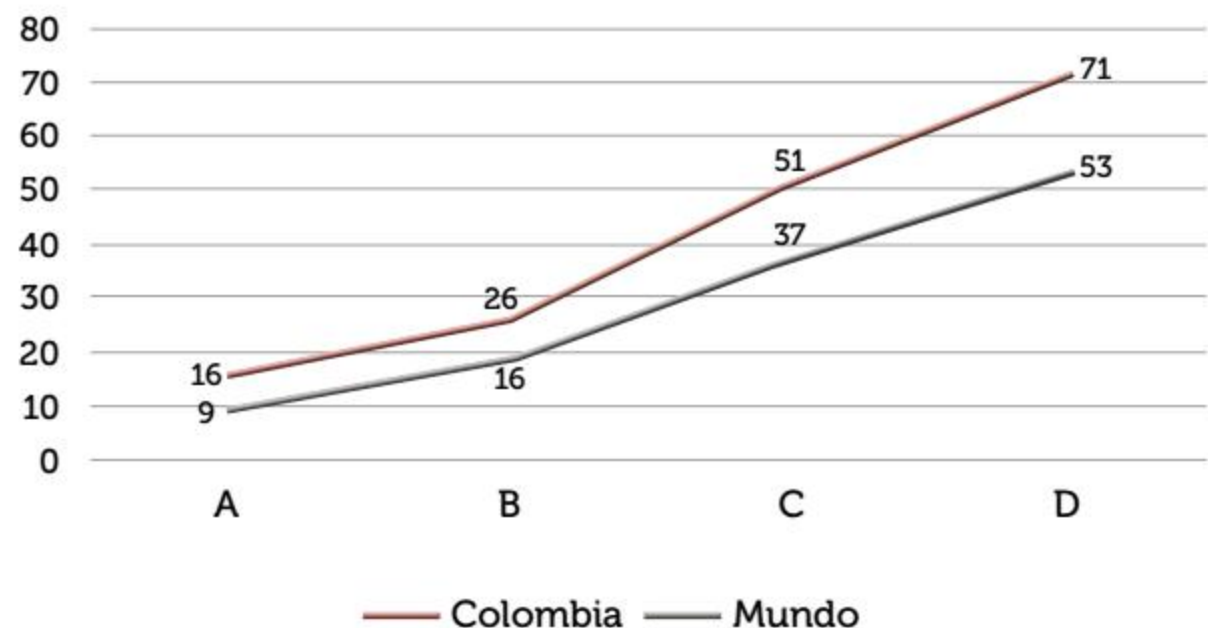
En general, las investigaciones muestran que mantener políticas y promover una cultura que aporten a la armonización de las diferentes esferas de la vida de los colaboradores de las empresas dismi-

nuye el ausentismo laboral, la intención de dejar la empresa y, además, amplía los horarios de atención al público y aumenta el compromiso de las personas. Si nuestra visión se extiende a la sociedad, la posibilidad de armonizar vida laboral y vida personal reduce niveles de contaminación ambiental (pues habrá menos

desplazamientos), así como los niveles de estrés y enfermedades relacionadas, mejorando las condiciones de salud de las personas. En Colombia, de hecho, las empresas en las que la armonización es difícil debido a una carencia de políticas, el 71% de los colaboradores tienen la intención de dejar la organización, mientras que en las organizaciones que armonizan la vida laboral y personal solo un 16% de los colaboradores admiten tener esa intención (**gráfico 2**).

La intención de dejar la empresa es una variable que se define como el deseo de abandonar el actual puesto de trabajo en un

GRÁFICO 2
INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA



futuro cercano, siempre y cuando el entorno lo permita. Este es un aspecto de mucha importancia porque la rotación de los empleados es muy costosa para las empresas, tanto en países con altos nivel de desempleo (en los que supuestamente sería fácil encontrar otros trabajadores para un puesto), como en aquellos con niveles de ocupación elevados. Si se comparan los resultados de Colombia con los del mundo, salta a la vista que el número de empresas con estas condiciones desfavorables es menor que el de Colombia.

Según los últimos datos recolectados con el IFREI 1.5, en 2015 se consolidó en Colombia una tendencia positiva en cuanto a políticas de flexibilidad: la presencia y uso del teletrabajo. En 2013 un 32% de los encuestados dijo que usaba esta política, la cual es una de la que más piden aquellos que nos la tienen. En 2015 ese porcentaje subió al 36% y se mantiene como una de las políticas que más piden aquellos que no pueden disfrutar de ella (**gráfico 3**). Llama la atención una de las políticas de flexibilidad que más se piden en Colombia, cuya implementación sería de cero o mínimo costo para la empresa: facilitar el acceso a la información sobre las políticas de armonización vida laboral y vida personal. Sin duda, esta petición de los colaboradores apunta a la frecuente falta de socialización de las políticas vigentes y, en ocasiones, desconocimiento de los supervisores y líderes de opinión en las mismas organizaciones. De igual manera, la petición por una licencia de paternidad más amplia nos remite a lo que se dijo al principio de este artículo: la necesidad, parece que cada vez más sentida, de los varo-



GRÁFICO 3
POLÍTICAS FUTURAS MÁS DESEADAS

Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su organización

1

Teletrabajo (se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa.)

2

Permiso de paternidad más allá del mínimo legal.

3

Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar

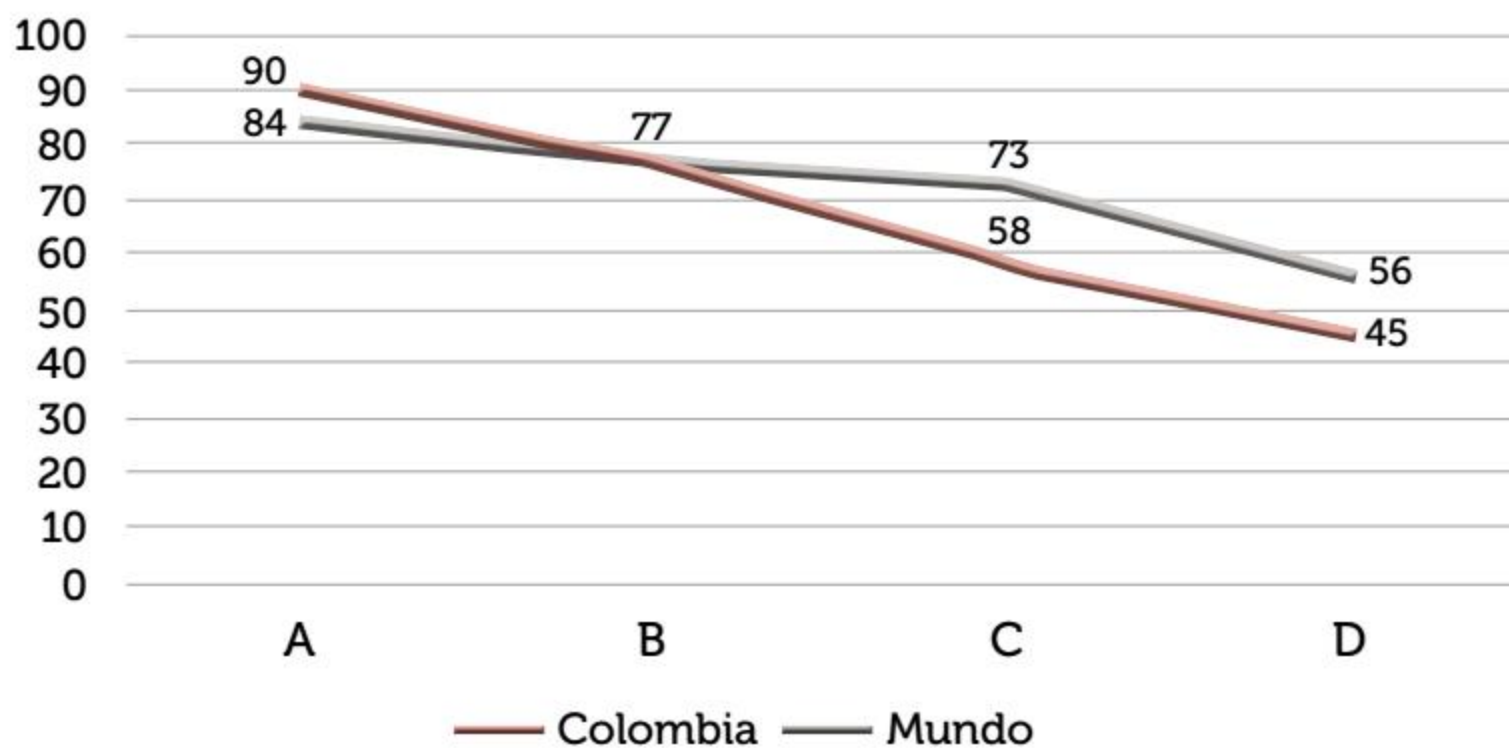
4

nes de compartir tiempo con sus hijos y familia.

Otro tema interesante es la influencia positiva en la motivación intrínseca de los empleados y el hecho de que la organización tenga políticas y cultura que fomenten activamente la armonización entre la vida laboral y la vida personal y familiar. El motivo, o resultado intrínseco, es lo que ocurre a la persona que realiza

una acción como consecuencia de haber actuado independientemente de la respuesta de los demás. Por lo tanto, lo que habitualmente llamamos “motivación intrínseca” es la que lleva a realizar el trabajo por el bien que se recibe del hecho de realizarlo: el aprendizaje y la experiencia que el trabajo proporciona. Los datos (**gráfico 4**, siguiente página) muestran cómo este tipo de

GRÁFICO 4
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA



motivación es mucho más alta en las empresas que cultivan activamente la armonización de estos ámbitos, mientras que en las organizaciones donde lo que se experimenta es una cultura “contaminante” para esta armonización, esta motivación decae. En Colombia, el 84% de los colaboradores de las empresas “A” (aquellas que tienen una cultura consolidada de armonización) manifiestan tener esta motivación y apenas un 56% dice estarlo en las empresas “D” (aquellas que no viven este tipo de armonización).

Se podría decir que se acumula la evidencia científica y de experiencia sobre los beneficios de la armonización de la vida laboral y la vida personal y familiar; pero el paso con que las organizaciones se ajustan a esa información parece ser lento. Recae pues en las personas que están en las posiciones de dirección de las empresas el reto de llevar a sus organizaciones a esas culturas armonizadoras, que en primer lugar las benefician a ellas, a sus colaboradores y, en definitiva, a las comunidades en las que se desarrollan. ❶



Fecha de inicio
próximo programa:

25 de
Septiembre

¿Necesita desarrollar una visión
integral de la organización?
¿Fortalecer el criterio para la
toma de decisiones directivas?

El "refenómeno" del nuevo siglo:

Restructurar, econvertir, eflotar

DE LA RECONVERSIÓN EMPRESARIAL SE HA HABLADO MUCHO, ESCRITO MENOS Y ANALIZADO CASI NADA. NORMALMENTE, LOS LIBROS DE GERENCIA SON ACERCA DEL ÉXITO, PERO SON EXIGUOS LOS QUE TRATAN DE LAS EMPRESAS EN DECLIVE.



FABIO NOVOA ROJAS

Profesor de Dirección de Producción,
Operaciones y Tecnología
Inalde Business School

Célebres empresarios han escrito *best sellers* indiscutibles como "My Years in General Motors" de Alfred Sloan; Lee Iacocca de Chrysler; A. G. Lafley de Procter & Gamble; así como los dos o tres libros que ha dado a conocer Jack Welch, pero los gerentes no afortunados han publicado mucho menos. También se han editado muchos documentos sobre los puntos en común que tienen las empresas triunfantes, pero escasos sobre organizaciones que han caído y no se han levantado de nuevo. Parece que se confirmara la vieja sentencia de León Tolstoi: "Todas las familias felices se parecen. Pero las desdichadas lo son cada una a su manera".

Al analizar este tema, surge un primer interrogante: ¿qué son las reconversiones empresariales? A lo cual respondemos: no son más que transformaciones trágicamente demoradas; una certificación de la falta de capacidad directiva para renovarse. Lo afirmamos de esta forma porque las empresas no se acaban de un día para otro, no mueren de repente. De ser así, existiría la profesión de la autopsia corporativa. Las organizaciones perecen por causas suficientemente conocidas que han cohabitado con ellas desde tiempo atrás y que sus directivos no han podido o no han querido detectar.

Las empresas siempre se enfrentarán a ambientes de dificultad y de cómo las gestionen dependerá



su futuro. Al igual que las enfermedades humanas, los problemas empresariales tienen solución si se detectan a tiempo y se aplican los remedios adecuados.

La actualidad de esta temática es incuestionable, pues nada ni nadie está exento de una reestructuración y es muy probable que usted como empresario ya haya sido testigo de una reconversión o posiblemente convivirá con alguna en el futuro. En una época de cambios acelerados como la actual, las organizaciones sobresalientes no son las que se mantienen apartadas de las dificultades, sino las que tienen la habilidad de recuperarse de los golpes, incluso de las catástrofes, y logran surgir más fuertes que antes. Varios países, instituciones y

aun individuos han caído y se han recuperado. Otros sucumben y de este análisis se pueden extraer algunas enseñanzas.

A continuación haremos un repaso empírico, basado en las historias de algunas compañías que estuvieron en crisis, de sus causas, de los posibles remedios y de las acciones que se aplicaron en este apasionante tema de la recuperación o del naufragio de las organizaciones.

Las compañías que hemos tomado como referencia para este trabajo se dividen en dos: **1.** Las internacionales, cuyos procesos de decadencia fueron bastante conocidos en el mundo corporativo: Motorola, Zenith y el fabricante de los procesadores de palabra

Wang, de las cuales existen varios análisis en el entorno de la investigación y la academia. **2.** Empresas colombianas, de las cuales vi, en unas, sus procesos de deterioro y algunas veces de renacimiento: Compañía Colombiana Automotriz, Jeans & Jackets, D'vini, Muebles Bima y Avianca.

El autoengaño

Parece de Perogrullo o "de Pambele", pero toda empresa es exitosa hasta que no lo es. Lo curioso es la frecuencia con que la alta dirección se sorprende cuando el éxito se evapora. Y con asombro se reconoce de manera tardía que los hechos y las circunstancias cambiaron dramáticamente. Además, es una de las causas de

Innovación

que el comienzo de un programa de renovación sea peligrosamente dilatado.

El hecho de que la gestión de la reconversión se inicie con tanto rezago, con respecto a la progresión del deterioro, indica que los dirigentes corporativos suelen pasar por alto o niegan las señales del desgaste de las viejas estrategias. Parece que no se dieran cuenta o, peor, que no quisieran darse cuenta de las señales adversas que emiten los mercados y la misma organización. Asimismo, muchas veces urden interpretaciones equivocadas de lo que sucede, al tiempo que se autoalimentan con excusas que tienen un débil

asidero en la realidad. En otras palabras, muchos gerentes solo ven lo que quieren ver y cuanto más tiempo nieguen la realidad, más cara y dolorosa será la reestructuración. Y es precisamente aquí donde aparece una de las principales

ES COMÚN OBSERVAR QUE EN LAS REUNIONES PERIÓDICAS DE LOS DIRECTORIOS, LA ADMINISTRACIÓN PRESENTA INFORMES EN LOS QUE, CADA VEZ MÁS, SE DESACELERA EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS, O MENOSCABANDO LOS MÁRGENES DE BENEFICIOS O AUMENTANDO EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.

causas del detrimento de las organizaciones: el autoengaño del directivo. Los gerentes y, sobre todo, los empresarios suelen tener una alta capacidad de autoengañarse; asignar las causas de los acontecimientos adversos a hechos externos, al azar y a creer que la suerte y los eventos fortuitos futuros se encargarán de arreglar las cosas.

Muchos de los lectores de este artículo integran juntas directivas o directorios de empresas y si no están alerta también podrían ser víctimas y hasta catalizadores del autoengaño. Es común observar que en las reuniones periódicas de los directorios, la administración presenta informes en los que, cada



vez más, se desacelera el crecimiento de las ventas, o se menoscaban los márgenes de beneficios o aumentan el nivel de endeudamiento. Cuando se trata de averiguar el por qué, habitualmente las repuestas tienen que ver con pretextos exógenos: las promociones de la competencia, los ciclos de la economía y hasta las efemérides políticas o los fenómenos de la naturaleza. Sí, es posible que algunas sean ciertas, pero si esta situación se repite mes tras mes y no se hace nada, o los miembros del directorio no son capaces de reaccionar, están incurriendo en una cadena de dilaciones de la indefectible transformación, que más tarde puede significar llegar a un punto de no retorno para la compañía. Muchas empresas solo ven lo que quieren ver y cuanto más tiempo nieguen la realidad, más cara y dolorosa será la reconversión. Nuestro postulado es que la junta directiva debe actuar como un organismo de prevención de esta situación.

En consecuencia, una de las principales responsabilidades de los integrantes de las juntas directivas, y mucho más si éstos son miembros independientes, consiste en ayudar a detectar oportunamente estos signos del menoscabo empresarial, alertar de ello a la

administración, sacarla de su zona de confort, apoyar la toma de decisiones urgentes y hacer un seguimiento de las acciones que se han acordado para encarrilar de nuevo a la empresa en el camino de la rentabilidad. Si no lo hacen y se alían con la administración o con los mismos dueños de la sociedad, faltan de manera peligrosa a la responsabilidad de sus obligaciones.

De la misma forma, dejarse contagiar del optimismo real o simulado de los administradores de la organización, que muchas veces los lleva a presentar proyecciones irreales con el objeto de menguar las críticas o con la esperanza del despido y no ser lo suficientemente críticos cuando la situación lo demanda, es también negligencia grave en la tarea de los miembros de junta directiva.

La inacción

Este fenómeno del autoengaño tiene más secuelas, pues en el siguiente punto el directivo tiende a creer que esas contingencias desaparecerán solo con la espera y así todo se arreglará y la empresa volverá a su curso normal. El resultado es la inercia; no hacer nada, excepto muchas reuniones, memorandos por todas partes, innumerables análisis acompañados de

disculpas reconfortantes, pero muy poca acción. En lugar de articular las acciones para salir de la crisis, trata de jugar a la defensiva y así se produce la inactividad y la inercia.

Los gerentes han engendrado varias formas de jugar a la defensiva: convocar a muchas reuniones, establecer nuevos comités, recurrir a la unanimidad, aferrarse a lo conocido y decirles a los interesados lo que ellos quieren oír. Su gran orientación se enfoca en reducir todo lo que se pueda, para terminar en la parálisis por análisis y, en consecuencia, en la no toma de decisiones. ¿Cree que alguno de estos elementos se manifiesta en este momento en su empresa? Si la respuesta es sí, sería recomendable emprender un análisis un poco más profundo y tomar las acciones del caso. Nuestras observaciones indican que la inacción de los directivos en las empresas en camino de la crisis es una conducta observada más frecuentemente de lo que la razón y la academia lo predicen.

Hasta aquí hemos planteado que el autoengaño y la falta de acción son dos de las causas más frecuentes en las situaciones del detrimento empresarial. Pero existen otros signos precursores de este deterioro que debemos mencionar y analizar:



RENUNCIA DE LOS MANDOS Y DIRECTIVOS CLAVE

Pueden irse por voluntad propia o por decisión de sus jefes. La primera sucede porque no perciben un camino claro y al mínimo guiño de otras empresas se marchan. La segunda ocurre como efecto del enfrentamiento con sus superiores por la forma de gestionar el futuro de la empresa y el resultado es su despido o negociación, hecho que algunos jefes lo presentan como una fuente de disminución de costos. Este es un grave error porque como lo señaló el cofundador de HP, David Packard: "Ninguna empresa puede crecer sistemáticamente sus ingresos más de prisa que su habilidad para hacerse con personas adecuadas para llevar a cabo ese crecimiento". Ahora, imagine lo que podría suceder cuando los más valientes marineros abandonan el barco ante un naufragio inminente.

RETICENCIAS DE LOS PROVEEDORES

Una compañía puede parecer saludable por fuera, pero estar en declive y al borde del precipicio por dentro. Esta situación la podrían transmitir los directivos a personas externas, pero es mucho más difícil presentarlo a los proveedores, porque ellos están más cerca de la operación de la empresa y muchas veces reciben información privilegiada de sus empleados. Cuando un proveedor está ante una empresa con dificultades operativas o financieras, se niega a trabajar en proyectos a largo plazo, exigirá anticipos y al menor signo de incumplimiento suspenderá las entregas, presionando aun más el detonante de la crisis total.



INCREMENTO DE LAS CUENTAS DE DIFÍCIL COBRO

Por el lado de los clientes, la situación no es más fácil. Como lo proveedores, los clientes tienen un especial olfato para detectar las dificultades. Para cubrirse, buscarán otras alternativas de suministro y los pagos por los productos o los servicios recibidos se retrasarán aún más. Así aumentan los problemas de liquidez y los aprietos económicos de la empresa en crisis. Como dice el conocido adagio: "del árbol caído todos hacen leña"

RESISTENCIAS DE LA COMUNIDAD FINANCIERA

Y claro, los bancos también reaccionarán. Las garantías y protecciones de las empresas en vía de declinación cada vez valen menos; el cumplimiento de los pagos ya no es tan puntual, lo que trae como secuela un debilitamiento de la estructura del pasivo. Así, el empresario se ve forzado a recurrir a los costosos préstamos de tesorería o, más delicado, al peligroso mercado extrabancario.



CRECIENTE BELIGERANCIA LABORAL

Solo faltaban nuestros colaboradores, quienes supuestamente debían hacer todo lo posible para sacar el buque del cataclismo. Pero si no existe una oficialidad competente, una buena nave y recursos apropiados, será poco lo que puedan contribuir. A la primera demora en el pago de premios o comisiones o, incluso, de la nómina, será muy difícil contener el descontento. Las espinosas secuelas de esta situación son: deterioro del clima organizacional, incremento del ausentismo, resistencias pasivas de muchos empleados, resistencia de los mandos medios para terminar con el reclamo de siempre: "y, ¿cómo voy a quedar yo?"

Existen muchos otros signos que la alta dirección, encabezada por las juntas directivas, deberían monitorear con frecuencia; mucho más si se atraviesa por tiempos de cambio o de desaceleración de los mercados. Entre estos signos podemos enumerar: la disminución de la participación del mercado, ventas crecientemente basadas en el precio y el aumento de los gastos por encima de las ventas¹

Hasta aquí la parte del análisis; ojalá deje algunas lecciones y tareas para los directivos. Ahora deberemos abordar las cuestiones relativas a la acción.

Los planes de rescate

Para empezar, se debe preparar un estudio rápido pero objetivo de lo que es posible conseguir. En ocasiones, se presentan coyunturas en que el deterioro es tan profundo,

que es mejor liquidar la compañía, simplemente por conveniencia, pues es "más barato sacrificar el animal que mantenerlo moribundo sin probabilidades de vida". Este análisis debe construirlo una persona independiente de la empresa, para así eliminar los factores emocionales o sentimentales que suelen relucir en estos casos.

El plan debe abordar varios temas, pero no pueden faltar:

1. ¿Cuáles son los activos estratégicos con los que la compañía va a afrontar los embates del futuro?
2. ¿Cuáles son las cargas operativas y económicas que impiden a la organización alcanzar sus propósitos?
3. ¿Cuántos y cuáles recursos necesita la firma para salir a flote? ¿Cuándo es necesario inyectarlos?

Si los planes de salvamento a corto y largo plazo resultan positivos y admisibles, el siguiente paso es estructurar un proyecto completo de recuperación que incluya un plan inmediato, el cual muestre con claridad la viabilidad próxima de la organización, es decir, un programa para sacar a flote el buque y otro a largo plazo que defina las gestiones en la empresa para retornar a sus anteriores momentos de éxito.

Como desafortunadamente se ha dejado pasar un tiempo valioso en los planes a corto plazo, el tiempo y el capital se van a convertir en los grandes motores de la reconversión. Esto significa que se requerirá de dinero inmediatamente. De otra manera, será imposible pagar a los impacientes proveedores, a los ya intranquilos trabajadores, al inexorable gobierno y, mucho menos, a los impasibles banqueros.

Los socios de la reconversión

Un error común es suponer que el esfuerzo de refinanciación solo debe recaer en los bancos o en los acreedores y no vislumbrar que en un proceso de reestructuración existen otros *stakeholders* o grupos de interés que pueden

ofrecer su apoyo y, entre todos, hacer realidad las aspiraciones de reivindicación de la empresa. De acuerdo con nuestra experiencia, en la mayoría de estas operaciones existen al menos seis socios de la reconversión: bancos, empleados, proveedores, clientes, socios y gobierno. Como se infiere, un socio es una persona que puede verse perjudicado si la compañía se debilita o desaparece. Por otra parte, puede ganar si todo vuelve a funcionar con los mismos resultados de antaño.



El análisis de lo que podría hacer y aportar cada socio concluye lo siguiente:

BANCOS

Normalmente ven al cliente como una cartera a recuperar y no como una empresa a salvar. Deben cambiar su interés por la inmediatez y empezar a entrar en el negocio de rentabilidad a largo plazo. Podrían aprobar nuevos préstamos, condicionados a los acuerdos que hagan los otros socios.



EMPLEADOS / SINDICATOS

Si no colaboran, hay que plantearse la alternativa de "cerrar". No se puede dormir con el enemigo. Se les puede pedir moderación en las demandas salariales, posible renegociación de "prestaciones injustas", productividad y disciplina. Algunas empresas han estructurado con éxito comités de cogestión para trabajar algunos asuntos sensibles para ambas partes.

CLIENTES

Son muy importantes, especialmente si la empresa fabrica bienes de capital que requieren repuestos y soporte técnico. Si la empresa desaparece, el valor de sus activos, como maquinaria y equipo, se disminuirán sensiblemente. Los aportes fundamentales de los clientes se concentran en: colaboración en la programación de los pedidos, pago oportuno de sus cuentas, reducción de costos logísticos, apoyo para reducir los llamados costos de transferencia, es decir, los que se generan del intercambio.

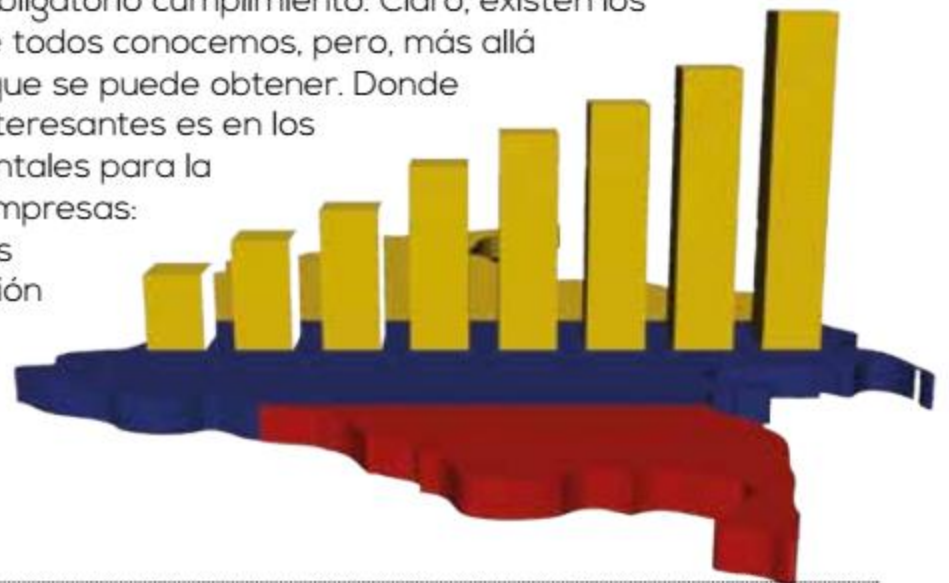


ACCIONISTAS

Es necesario dar libertad para que los otros socios puedan actuar y, algo muy sustancial si es necesario, dejar sus antiguas acciones a disposición de todos los otros *stakeholders*, pues será difícil esperar grandes esfuerzos de los otros grupos de interés si finalmente los que se beneficiarán de todos los trajines de rescate serán los antiguos accionistas.

GOBIERNO

Por su naturaleza y por su dificultad de hacer excepciones, es uno de los socios más espinosos. Es muy complicado para el Estado conceder prerrogativas en el pago de impuestos a una empresa en particular, cuando todos los otros ciudadanos están obligados a cumplir. Dentro de esta categoría se incluyen los impuestos de renta, de ventas y demás cobros de obligatorio cumplimiento. Claro, existen los planes de pago que todos conocemos, pero, más allá de eso, es poco lo que se puede obtener. Donde sí existen ayudas interesantes es en los auxilios gubernamentales para la promoción de las empresas: créditos subsidiados para I + D, financiación de productos de exportación y subsidios para el desarrollo nuevas tecnologías.



PROVEEDORES

Es común que la primera acción se enfoque en la reducción de precios de compra. Esto puede ser admitido, pero no siempre resulta provechoso. Hay abastecedores que tienen sus precios y si no se les paga, venderán a otros clientes. Pero una acción, a veces inadvertida pero muy efectiva, es establecer un régimen de esfuerzos conjuntos para la disminución del valor total de la compra, es decir, analizar las diferentes alternativas que se tienen para reducir los costos de la relación, aplicando una acción más inteligente y coordinada entre las dos partes. Hay muchos campos que podrían ser foco de la aplicación de estas metodologías de eficiencia: programaciones, controles, empaques, transportes, análisis de valor, entre otros.

Es posible que, dependiendo del tipo de compañía, haya más socios, por ejemplo, las mismas empresas competidoras (existen ejemplos en el sector financiero), socios de la tercerización, otras organizaciones del entorno geográfico, firmas que venden productos complementarios, etc., pero los seis asociados que hemos expuesto, en menor o mayor medida, son casi siempre constantes. Sin embargo, es incuestionable que muchas veces el resurgimiento histórico de las organizaciones no ha dependido de sí mismas, sino de la arquitectura organizacional que han logrado construir para trabajar con los socios de la reconversión.

¿Y quién es el líder revitalizador?

En cualquier acción de reflotación, siempre debe existir un líder que actúe en la base y en el vértice de todo el proceso. Dentro de las experiencias vividas por las empresas referentes, hemos percibido varias alternativas que van desde nombrar un comité de salvación hasta designar un gerente independiente profesional, pasando por las opciones de un directivo actual y antiguo de la empresa objeto del rescate, un banquero o persona escogida directamente por los bancos o por las comisiones de restructuración.

Según diversas vivencias, parecería que la elección más adecuada sería el nombramiento de un gerente independiente, aunque esta opción podría crear, al menos, dos inconvenientes: **1.** No están familiarizados con la empresa y requiere tiempo, además de correr los riesgos propios de ponerse al día en la evolución y el estado de todos los asuntos. **2.** Las empresas en procesos de recuperación o en camino de iniciar este proceso no tienen mucho dinero para pagar y,

ES INCUESTIONABLE ES QUE MUCHAS VECES EL RESURGIMIENTO HISTÓRICO DE LAS ORGANIZACIONES NO HA DEPENDIDO DE SÍ MISMAS, SINO DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL QUE HAN LOGRADO CONSTRUIR PARA TRABAJAR CON LOS SOCIOS DE LA RECONVERSIÓN.

en consecuencia, los gerentes deben trabajar con sueldos bajos o a cambio de una participación en los resultados y, algunas veces, en el capital de la sociedad, un hecho que podría tardar años en suceder.

No obstante, cualquier gerente, sin importar su procedencia, debería tener al menos tres destrezas o habilidades que nosotros llamamos capacidades del líder revitalizador. Estas se resumen de la siguiente manera:

Capacidad analítica: es la que le permite dimensionar el problema, estructurarlo y entenderlo con prontitud. Se debe comprender el entorno en el que se mueve la organización y conocer cuál es el papel real que cumplen las partes implicadas. Los gerentes con capacidad analítica saben medir los esfuerzos y conocen cuales son los recursos directivos, técnicos y económicos disponibles. Rápida-

mente perciben cómo actuar y qué deben hacer. Aprenden que en su actividad de reconversión no se puede perder mucho tiempo en los estudios y los análisis. Tienen que evitar hacer muchas cosas a la vez. Intuyen que es mejor identificar y concentrarse en unas pocas iniciativas importantes y tratar de sacarlas adelante. En los procesos de reinención parece que se aplica el aforismo: "primero lo primero; lo segundo nunca".

Capacidad interpersonal: que requiere de ciertas aptitudes como persuasión, creatividad y capacidad de negociación. El nuevo gestor tiene que saber motivar a la gente dentro de la organización y hacer empatía con los demás socios de la reconversión. Es esa facultad que tienen ciertos gerentes para crear confianza en los demás; esa destreza que hace exclamar a



Innovación

los demás socios: "sabes que me visitó el nuevo encargado de la empresa que tenemos en problemas y me gustó su perfil; yo creo que podríamos hacer un esfuerzo y darle una oportunidad".

Capacidad emocional: una reconversión empresarial no es una tarea de ligas menores. Aquí no se puede ser víctima de la ira o el temor. Demanda un especial dominio de los nervios y sentimientos y, además, tener siempre la cabeza "bien puesta": mucho autocontrol y una estabilidad emocional interna que le permita al líder tomar decisiones fuertes como nuevos despidos, reorganizaciones, negociaciones y, al mismo tiempo, mantener la calma, el sueño y la claridad mental para dilucidar lo que todavía está por hacer.

Muchas veces no es fácil convencer a los buenos candidatos para que acepten estos nuevos quehaceres. Las condiciones de trabajo pueden llegar a ser hostiles; no se aseguran los ingresos para el gerente y los resultados a futuro pueden ser bastante impredecibles. Además, es un compromiso arriesgado, pues, habitualmen-

te, la reputación de los gerentes se resiente si las empresas no salen a flote. Sobre el particular, existe una anécdota de un famoso neurocirujano de un hospital de Houston a quien le llevaron un herido de un disparo accidental en la cabeza, producto de una cacería. Después de una larga intervención quirúrgica, el doctor llamó a la esposa y le dijo: "señora, la intervención fue un éxito, pero el paciente murió". Eso no pasa con los agentes de la reconversión, quienes dejan su prestigio y posiblemente su misma profesión, si el intento resulta fallido. Pero si salen adelante, sin duda, tendrán su recompensa. Tenemos varios ejemplos en el ámbito internacional: Lee Iacocca en Chrysler o en John Akers con IBM. En el panorama nacional existen algunos, pero me gusta resaltar la historia de Natan Bursztyn, quien levantó a Totto a partir de una fábrica deficiente y sin futuro que manufacturaba malletas de cuero.

En conclusión

Hemos dado un breve repaso al tema de la reconversión, una tarea que todavía está más cerca del arte que del oficio, de la que se habla mucho pero se estudia menos. Por eso es que aún no podemos ofrecer explicaciones válidas y rigurosas del porqué del éxito o del fracaso de los diver-

sos intentos que se hacen en este terreno. En este artículo trabajamos el asunto de las causas del descalabro de las organizaciones y apuntamos a dos fundamentales: el autoengaño del directivo y la inactividad de las empresas. Después pasamos por los planes de rescate y vimos cómo estos deben tener una viabilidad no solo en el corto sino también en el largo plazo. Asimismo, puntualizamos cómo el dinero y el tiempo se convierten en el principal motor de la reconversión. Dimos un vistazo a un tema inadvertido, pero fundamental como son los socios de la reconversión y mencionamos los principales cometidos que podrían desarrollar a favor de las empresas en vías de recuperación. Finalmente, abordamos la labor del líder de la refluotación, sus capacidades y destrezas y la reflexión sobre lo ardua que es su tarea, debido a la naturaleza de los problemas que debe afrontar.

Todos hemos sido testigos, o lo seremos en el futuro, de un proceso de restructuración. Si cayeron todos los imperios de la antigüedad y muchos países pasaron del liderazgo mundial a ser absorbidos por otros, no se puede esperar que las organizaciones estén vacunadas contra las vicisitudes de los tiempos y los desenlaces de las crisis. Aun las empresas más longevas de Colombia como Manuelita, fundada en 1864; JGB, en 1875 o Corona, en 1881, han pasado por dolorosas situaciones que superaron gracias al trabajo de sus directivos. Por eso es que debemos estar alertas para advertir, prevenir y actuar en forma oportuna ante cualquier signo de deterioro. Aquí está el reto de la administración, de la alta dirección y de los integrantes de las juntas directivas. ①

Ver referencias bibliográficas en la página 96.





Mauricio Vélez
Ingeniero y Constructor de país.

SIKA, MÁS DE 100 AÑOS TRABAJANDO CON
TODOS LOS QUE QUIEREN CONSTRUIR PAÍS.

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

[web:col.sika.com](http://web.col.sika.com)

CONSTRUYENDO CONFIANZA



Insolvencia



JUAN DIEGO ARBELÁEZ CELIS

Profesor del departamento
de Finanzas y control
Inalde Business School

LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES DE COLOMBIA, DEFINE LA INSOLVENCIA COMO "LA IMPOSIBILIDAD DE UNA EMPRESA PARA PAGAR SUS DEUDAS Y CUMPLIR LAS OBLIGACIONES CUANDO VENCEN LOS PLAZOS". ES DECIR, LO QUE ALGUNOS EMPRESARIOS CONSIDERAN ASUNTOS MENORES, COMO POSPONER EL PAGO DE UN IMPUESTO, INCUMPLIR A UN PROVEEDOR O DEMORAR OCASIONALMENTE EL PAGO DE LA NÓMINA, SON SEÑALES INEQUÍVOCAS DE INSOLVENCIA.

Aunque no ocurra lo anterior, también habrá razones para alarmarse, por ejemplo, cuando la continuidad de la empresa depende más de las decisiones del comité de crédito de un banco, que de su propia dirección.

Un eventual retraso en los pagos podría obedecer a una coyuntura puntual de tesorería. Sin embargo, vale la pena preguntarse, ¿es realmente temporal? Quizás la insolvencia tocó las puertas de la empresa o tal vez entró hace rato sin que la dirección se diera por enterada.

Cuando la insolvencia toca las puertas de su empresa (... o quizás hace rato entró)

Es un hecho que las empresas y los empresarios conviven con la insolvencia más de lo deseable y de lo que se reconoce. Los emprendedores, al inicio de sus caminos, como es natural, padecen la insolvencia. Su habilidad para manejarla se convierte en un factor fundamental para llevar sus proyectos a una fase de éxito y madurez. ¿Se genera cierta tolerancia o indiferencia sobre el tema?

Entre el perfil de riesgo que los caracteriza y el desinterés por la disciplina financiera de algunos empresarios, la insolvencia encuentra su génesis. Factores como el ego de directivos, la cultura del derroche, la



ausencia de control y la connivencia se mezclan para su crecimiento. Directivos incapaces de leer el entorno, ponen en riesgo la salud financiera de las empresas con sus decisiones o su falta de acción. Otros, con su negligencia para controlar las empresas, permiten que funcionarios de mala fe o carentes de ética evaporen los recursos.

Que se abra el debate sobre la insolvencia

Es poco común que se hable sobre insolvencia en el ambiente de los negocios; al considerarse sinónimo de

quiebra, el tema es un tabú. No obstante, en mi opinión, la quiebra es simplemente uno de sus posibles desenlaces. Pienso que el sinónimo adecuado para insolvencia es "desafío", mientras que el de quiebra es "incompetencia". Insisto, la insolvencia hizo parte del pasado o hará parte del futuro de nuestras empresas; su riesgo siempre está presente, pero, ¿debería seguir siendo un tema que no se puede discutir abiertamente?

Considero que, en el fondo, los directivos sabemos cuándo se está frente a una posible insolvencia. A pesar de ello, es difícil reconocerlo porque afecta el

Insolvencia

prestigio y, además, puede desatar el pánico. Pero no actuar y dejar a las empresas y sus stakeholders, así como el patrimonio personal y el futuro de muchas familias a merced de los vaivenes del mercado y a las decisiones de otros (a la suerte, diría yo) es una actitud temeraria, irresponsable y hasta ingenua.

Si la insolvencia entra en la agenda pública de la dirección únicamente cuando la situación se torna muy evidente, la solución será demorada y muy costosa, no solo en términos económicos, sino en desgaste directivo y reputación. Y esta última es fundamental para superar una crisis financiera asociada a la insolvencia.

¿Es posible, actualmente, ventilar problemas de insolvencia y gestionarlos en un ambiente de apoyo? Estoy seguro de que no. Si se da una mínima señal de debilidad, las puertas se cierran y las opciones de recuperación se reducen notablemente. Quizás lo anterior ha incentivado conductas de "ocultamiento" o "falsa indiferencia", que al final del día agravan el problema. En la crisis por insolvencia, el talante del directivo se pone a prueba y las virtudes humanas son fundamentales para administrar el desafío ético que implica exponerse permanentemente a situaciones difíciles, cuestionamientos a nuestra capacidad y a decisiones complejas. En medio de la crisis, más que nunca, debemos hacer uso de nuestras mejores habilidades y virtudes como directivos. Lamentablemente, en circunstancias extremas el ser humano tiende a relativizar sus valores. Por eso, asociado a la insolvencia, algunas veces entra en escena el fraude contable, los abusos de confianza y la evasión fiscal.

El papel del control financiero

Tanto a nivel estratégico como en el día a día, se están tomando decisiones que pueden incidir en el estado de solvencia de las empresas; errores y aciertos impactarán, en pequeñas dosis o de manera contundente. El control financiero es fundamental para diagnosticar y

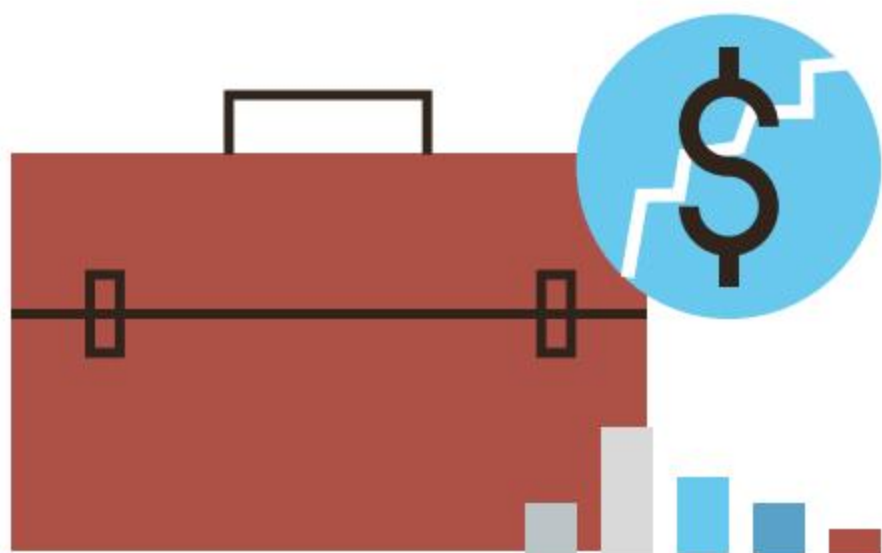
generar las alertas tempranas, pero si a la dirección no le interesan estas funciones, ni exige rigurosidad en el manejo de su contabilidad, finanzas y planeación tributaria, ¿cómo puede detectar a tiempo el riesgo?, ¿cómo puede identificar que se están tomando malas decisiones que afectarán la tesorería?

Identificar o reconocer a tiempo una potencial situación de insolvencia permite gestionarla. Si bien el desafío para la dirección es gigante, es su responsabilidad superarla oportunamente, más que por la misma empresa, por todos los actores que confiaron y se afectarán si no se asume el reto con seriedad, disciplina y determinación.

Efectos de la insolvencia mal gestionada

La indiferencia o negligencia para resolver un problema de insolvencia conduce a las empresas por un espiral de deterioro, que con una u otra variación, comienza con el agotamiento de los cupos de endeudamiento, logrados a merced del criterio (no siempre el mejor) de las entidades financieras. Se activa entonces la "gimnasia financiera", que consiste en utilizar al máximo todas las figuras, productos y alternativas que el mercado de dinero proporciona, para cubrir una obligación con otra. Paralelamente, se ponen en venta algunos activos conseguidos en los buenos años, si no están demasiado comprometidos como garantía. Cuando no hay activos para vender, se procede a buscar fuentes "no tradicionales" de financiamiento, obviamente más costosas. Si los recursos obtenidos anteriormente no alcanzan, se suspende paulatinamente los planes de inversión y renovación tecnológica, la promoción comercial e investigación y desarrollo. En el camino, se piensa que la solución a los problemas es que nuevos socios inyecten capital, pero esa motivación (y la urgencia manifiesta) ponen a la empresa en una posición desventajosa en la negociación o la conducen a encontrar socios inadecuados. Si no se ha logrado la anhelada sociedad, la gimnasia financiera empieza encontrar su límite y las entidades, a perder confianza. Entonces, para evitar suspender las operaciones, debe gestionarse un acuerdo privado con los acreedores financieros, pero si no se logra su apoyo, la empresa continúa su camino,

LOS EMPRENDEDORES, AL INICIO DE SUS CAMINOS, COMO ES NATURAL, PADECEN LA INSOLVENCIA. SU HABILIDAD PARA MANEJARLA SE CONVIERTE EN UN FACTOR FUNDAMENTAL PARA LLEVAR SUS PROYECTOS A UNA FASE DE ÉXITO Y MADUREZ. ¿SE GENERA CIERTA TOLERANCIA O INDIFERENCIA SOBRE EL TEMA?



promoviendo un proceso concursal (acuerdo bajo el amparo de una Ley de insolvencia), buscando así la protección patrimonial y preservar activa la empresa. Finalmente, si nada ha funcionado de manera estructural, se han resentido las relaciones con proveedores, empleados, entidades financieras y clientes; el tiempo directivo se ha consumido en gimnasia financiera, estudiando alianzas (no necesariamente estratégicas) y consultando permanentemente abogados, mientras la empresa se ha rezagado en tecnología, ha perdido competitividad, clientes y algunos empleados clave se han ido. Lo peor es que la dirección, "totalmente ocupada", ignora qué pasó o qué está pasando con el entorno, el sector, la competencia, los canales, los clientes, es decir, lo realmente importante. En conclusión, la insolvencia mal gestionada conduce a tres posibles destinos: la venta de la empresa en un momento de muy baja captura de valor; la empresa padeciendo una asociación muy inconveniente; o el final del camino: la liquidación.

Como directivos y empresarios debemos tomar conciencia del riesgo de la insolvencia. Los modelos de negocio deben ser bien comprendidos por la dirección, así como su impacto financiero, los rangos de validez y principales riesgos a gestionar. El financiamiento es necesario y aporta mucho valor, pero solo si está bien contratado, en sus justas proporciones, con las fuentes adecuadas y acorde con las necesidades reales de la empresa. Si hay señales de alerta, no se debe procrastinar la solución; hay que asumir el problema y ejecutar planes de recuperación oportunamente. Muchos actores han depositado su confianza; no se puede ser inferior a esa responsabilidad.

Gestionar la insolvencia

Por obvio que parezca, la solución a una crisis financiera por insolvencia empieza por reconocer el hecho. Como he comentado anteriormente, al directivo se le dificulta aceptar que padece ese problema, dado que implica cuestionar su propia gestión en la empresa. Al reflexionar sobre mis experiencias cuando he afrontado situaciones de insolvencia, recojo y expongo los aspectos que, según mi criterio, son claves para gestionar eficazmente este problema:



1. Comprar tiempo.

Una vez reconocido el problema, el tiempo se convierte en el primer factor clave a gestionar. El proceso para superar este tipo de crisis inicia "comprando tiempo": ¿cuánto tiempo comprar? Depende de cada situación. Se pudo llegar al problema por dos razones: no se conoce cuál es la verdadera raíz de la insolvencia, o sabiéndola, hemos sido incapaces de resolver la situación. Si se desconocen las causas, se puede inferir que tampoco se tiene claro el tamaño del problema, ni la velocidad con la que la empresa se quedará sin oxígeno. Es decir, se necesitará comprar tiempo, al menos, para realizar un diagnóstico efectivo. Si están identificadas las causas, el tiempo adicional se necesitará para formular un plan de contingencia y las nuevas estrategias de solución estructural.



2. No confundir el plan de contingencia con la solución estructural

Existe la tendencia a pensar que los problemas de insolvencia se resuelven únicamente con recomposición de la estructura financiera de la empresa.

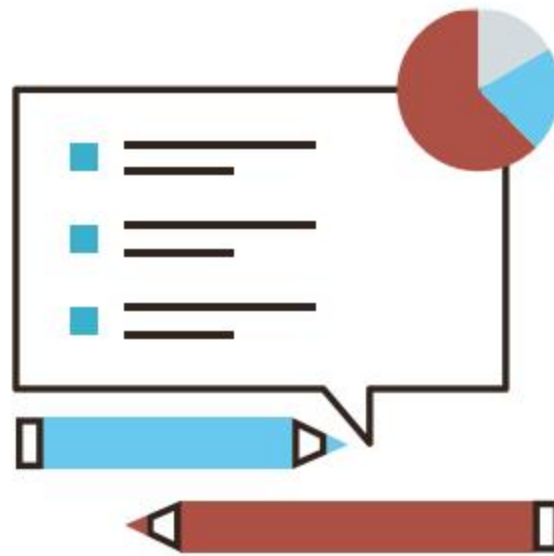
El plan de contingencia tiene un alto componente financiero y de reingeniería operativa, mientras que las

Insolvencia

estrategias que resuelven la insolvencia de forma estructural están encaminadas al replanteamiento del modelo de negocio y a la implementación de procesos efectivos de control.

3. Comunicación. En consideración a que la cultura empresarial colombiana es de "antiinsolvencia", otro factor clave es la comunicación. Definir el cómo, a quién y qué se comunicará con respecto a la situación y los planes, es vital. Para mantener la confianza de los *stakeholders* y evitar el pánico, el principal atributo que facilita que esos mensajes se reciban convenientemente, es la reputación de la dirección.

4. Decretar "estado excepcional". Sortear una crisis de insolvencia conduce a involucrar a la empresa en un "estado excepcional". Esto implica, además de la gestión ordinaria de la empresa, activar otros frentes de trabajo que deben funcionar y lograr resultados al mismo tiempo: por ejemplo, la ejecución del plan de contingencia, la recomposición estratégica, la exploración de alianzas, la estructuración de propuestas de solución financiera estructural, las consultas jurídicas y la gestión de comunicaciones a todo nivel. Todo debe



funcionar armonizado y bien dirigido. Además, hay que tener en cuenta que, con o sin acudir a protección de una ley de insolvencia, las entidades de regulación y control ponen los ojos en la empresa y será necesario atender y responder requerimientos permanentemente.

Ese estado excepcional demandará gran cantidad de tiempo directivo. Las personas que habitualmente tienen responsabilidades en la empresa no están en capacidad, por falta de disponibilidad o de competencias, de asumir todas las nuevas tareas. Se hace necesario conformar equipos de trabajo adicional, compuestos por personal interno y externo (permanente o temporal) que atienda los nuevos asuntos de manera paralela. Es muy importante establecer mecanismos efectivos para mantener informada a la dirección sobre los avances de cada frente. También es imprescindible definir concretamente los roles, los responsables, así como las atribuciones e instancias para las decisiones y unificar criterios de cara a las distintas negociaciones inherentes al proceso. Todos los involucrados en gestionar la crisis deben estar capacitados y comprometidos. Asimismo, la direc-



LA INDIFERENCIA O NEGLIGENCIA PARA RESOLVER UN PROBLEMA DE INSOLVENCIA CONDUCE A LAS EMPRESAS POR UN ESPIRAL DE DETERIORO, QUE CON UNA U OTRA VARIACIÓN, COMIENZA CON EL AGOTAMIENTO DE LOS CUPOS DE ENDEUDAMIENTO, LOGRADOS A MERCED DEL CRITERIO (NO SIEMPRE EL MEJOR) DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.

ción debe liderar, motivar y estar disponible para actuar directamente en los momentos críticos.

5. Reputación. No es posible resolver una crisis de insolvencia sin el concurso de los *stakeholders*. El punto de quiebre en la solución se da cuando se suma el apoyo voluntario (no obligado, ni inducido) de las partes más afectadas. Durante una crisis financiera se toman decisiones que bajo ninguna otra circunstancia se hubieran contemplado; hacemos y nos hacen concesiones impensables en condiciones normales. Por eso la reputación y la confianza son las llaves de la solución. En contravía del interés general (dado que la crisis genera ese ambiente para ceder), el abuso de confianza y la carencia de ética se han encargado de estigmatizar los procesos de resolución de la insolvencia. Lamentablemente, empresarios inescrupulosos han tomado ventaja de la situación en detrimento de quienes, de buena fe, necesitan solventar su crisis financiera.

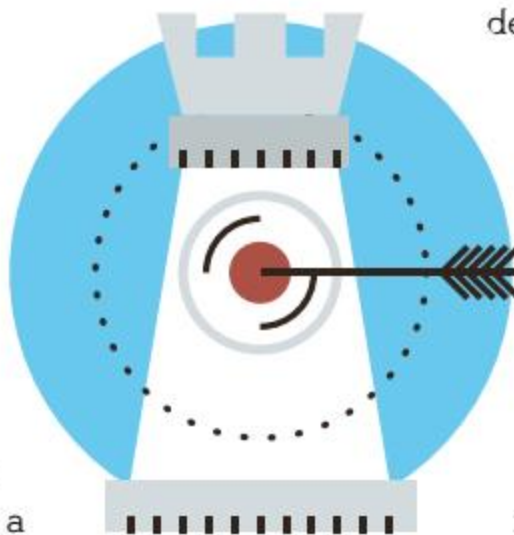
6. Liderazgo. La actitud del líder es determinante. Como nunca, su ejemplo, buen juicio y prestigio marcarán la pauta y conducta de todos los involucrados. Por eso, mostrando seguridad y determinación, el líder es el encargado de generar el compromiso y la unidad en los equipos. Él, con su actitud, es el encargado de contagiar de optimismo, motivar a superar los obstáculos e inspirar la creatividad para inventar nuevos caminos de solución. No puede confundirse con la obstinación, pues esta radicaliza posiciones, impone las soluciones y limita la imaginación. Durante estos procesos se presentan muchos altibajos de ánimo, retrocesos, barreras no contempladas y momentos difíciles, los cuales deberán ser sorteados con la intervención oportuna del líder, para que no se pierda la confianza. En una crisis, los caminos no se acaban, se agota la imaginación o se termina la confianza.

7. No descuidar los detalles. Por último, hago referencia a la importancia de la coherencia entre la gestión directiva y la operativa en el mantenimiento de la confianza en los *stakeholders*. Una empresa en crisis por insolvencia no puede darse el lujo de incumplir por fallas operativas controlables. Toda la organización



UNA VEZ RECONOCIDO EL PROBLEMA, EL TIEMPO SE CONVIERTE EN EL PRIMER FACTOR CLAVE A GESTIONAR. EL PROCESO PARA SUPERAR ESTE TIPO DE CRISIS INICIA "COMPRANDO TIEMPO": ¿CUÁNTO TIEMPO COMPRAR?

debe mostrarse comprometida y respetuosa con quienes mantienen la confianza durante el periodo de crisis; se debe velar por que ningún detalle lesione o afecte las gestiones conducentes a la solución del problema.



Conclusión

Toda crisis financiera bien gestionada trae consigo transformación y cambio, crecimiento profesional y espiritual, nuevos aprendizajes y refuerza los valores adecuados en la cultura organizacional. Además, estas situaciones activan la imaginación y conducen a la innovación. Permiten, también, dimensionar la importancia de la rigurosidad en la gestión financiera y en los sistemas de control.

Ninguna empresa o negocio está exento de caer en insolvencia; es imposible blindarse de la dinámica de los mercados, la disrupción de la tecnología o de los nuevos modelos de negocio. Sin embargo, nuestras decisiones financieras del "pasado" han definido la complejidad para gestionar esa crisis y los recursos para afrontarla. Por otra parte, reportes oportunos que reflejen la realidad económica del negocio y procesos efectivos de monitoreo permanente, nos permitirán identificar el riesgo a tiempo. Todos los días nos jugamos ese "pasado". Si cultivamos las habilidades directivas necesarias, pero ante todo, si mantenemos nuestra reputación, saldremos adelante de cualquier crisis, con el mínimo daño colateral posible y con nuevos aprendizajes para enfrentar el siguiente desafío. **1**

Profesor internacional

Ciertamente incierto

VIVIMOS EN UN MUNDO QUE SE CARACTERIZA
POR EL CONSTANTE CAMBIO. CADA VEZ NOS
SORPRENDEMOS MENOS CUANDO ALGUIEN
PROPONE NUEVAS MANERAS DE HACER ALGUNAS
COSAS. Y ASÍ, EMPRESAS QUE OPERABAN DE MANERA
TRADICIONAL, QUEDAN FUERA DE MERCADO.





LORENZO PREVE

Director y profesor titular
de Dirección Financiera
Director del Centro de Gestión
del Riesgo e Incertidumbre
IAE Business School, Argentina

Sobran ejemplos que ilustran la dinámica tan cambiante de nuestro entorno: ya son pocos los que usan cámara de fotos y ya nadie revela un rollo; la contratación de servicios es muy diferente a lo que era hace unos años; la manera de comunicarnos es totalmente diferente; la forma en la que nos informamos cambió de manera sustancial, etc. Podemos decir sin temor a equivocarnos que el mundo cambió radicalmente. Pero no es esto a lo que me quiero referir en este artículo, sino que quisiera que nos detuviéramos a pensar en que la realidad seguirá cambiando radical y rápidamente, y es posible que estos cambios nos sigan sorprendiendo sin la preparación adecuada.

En este contexto se torna cada vez más difícil pronosticar las ventas de nuestros productos o servicios y, consecuentemente, es casi imposible predecir cuál será la estructura necesaria para hacer funcionar la organización. A pesar de ello, seguimos empeñados en formular un planeamiento financiero detallado de largo plazo y en mantener estructuras organizacionales parecidas a las de hace unos doscientos años. En las siguientes líneas quisiera proponer algunos cambios en tres planos: 1. nuestra mente; 2. la estructura de nuestras organizaciones; y 3. el modelo de planeamiento de nuestras empresas.

El ser humano, por su misma naturaleza, aborrece la incertidumbre. A nadie le gusta tener un futuro incierto y por ello solemos planificar en un mundo de supuestas certezas: aseguramos que vamos a vender tantas unidades a un determinado precio, tendremos un cierto costo, y la tasa de interés y el tipo de cambio se van a mantener en un determinado nivel, etc. ¡Lindo ejercicio de autoengaño! Lo cierto es que cada una de esas variables de las que ponemos un valor supuestamente cierto, son desconocidas al momento de planear. ¡Pero es que necesitamos poner un valor! Nos suelen decir: esto es una verdad a medias. Que debamos tener una estimación de lo que va a ocurrir no nos obliga a poner un valor cierto. Más técnicamente: cada estimación de un valor a futuro es, en realidad, una distribución de probabilidades y cuando elegimos reportar un valor, lo hacemos con solo uno de los valores de dicha distribución (normalmente el valor esperado, o el valor más probable), eliminando el resto. De alguna manera, desperdiciamos información.

Qué tan grave es esta carencia de información, depende de lo volátil que sea la variable: afirmar que venderemos diez unidades de una distribución que está



entre nueve y once es bastante menos preocupante que si la distribución fuera de entre uno y diecinueve. La realidad es que no hay ninguna razón para no estimar el futuro con base en la distribución de probabilidades, en lugar de hacerlo en el mero número. Hay herramientas que nos permiten incorporarla al planeamiento sin mayores problemas; la principal barrera es mental, simplemente nos cuesta cambiar... Un argumento que aparece con cierta frecuencia se refiere a la dificultad de estimar la correcta distribución de probabilidades de la variable; mi respuesta es: no se preocupen, hoy están diciendo que la distribución tiene volatilidad igual a cero y ¡cualquier cosa que estimen va a ser mejor que eso!

Otro cambio que necesitamos incorporar a nuestro modelo de negocio es la redefinición del éxito y el fracaso. En nuestra mente, el error y el fracaso son aborrecibles y los tenemos que evitar a toda costa. Nuestros modelos corporativos de evaluación de desempeño

y de incentivos favorecen a quienes no se equivocan y lo que obtenemos es una tasa de error muy baja... ¡a costa de una tasa de innovación aún más baja! La innovación en las corporaciones está muerta porque no somos capaces de tolerar el fracaso y eso lleva a que nadie se atreva a hacer algo cuyo resultado es incierto. De alguna manera la innovación tiene un costo altísimo: el potencial fracaso. Esto hace que las empresas grandes, en las que las personas tienen mucho que

perder si se equivocan, estén en una gran desventaja con respecto a las pequeñas, en las que si los emprendedores deciden intentar algo nuevo, puede salir bien o mal.

Ya hay, sin embargo, empresas grandes que están cambiando su actitud frente al error. Un buen ejemplo de ello es Google que periódica y sistemáticamente discontinúa productos y servicios que no van cumplir con las expectativas. Tienen, además, muy incorporada la importancia de

GOOGLE FOMENTA QUE SUS EMPLEADOS DEDIQUEN UN PORCENTAJE DE SU TIEMPO A CREAR PROYECTOS NUEVOS Y SI ESTOS TIENEN ÉXITO SE CONVIERTEN EN LOS NUEVOS PROYECTOS DE LA EMPRESA.

tomar el aprendizaje que deja cada uno de estos proyectos discontinuados. No debería llamar la atención que Google nos sorprenda constantemente con nuevos productos y servicios; la mente de quienes trabajan allí tiene incorporada la importancia de innovar sin temer el fracaso honesto.

Propongamos, entonces, dos cambios a nivel de la mente de los hombres y mujeres de empresa: (1) amigarse con la incertidumbre y comenzar a pensar en términos de distribuciones y no en valores futuros ciertos, y; (2) repensar la relación entre la innovación y el fracaso y aprender a convivir y tomar aprendizajes de los errores.

aporte su capacidad y pensamiento a los proyectos propuestos por la compañía. Vuelvo a tomar el ejemplo de Google, que fomenta que sus empleados dediquen un porcentaje de su tiempo a crear proyectos nuevos y si estos tienen éxito se convierten en los nuevos proyectos de la empresa, mientras que si no funcionan no generan un alto costo ni para la compañía ni para el empleado. Otro ejemplo es el del sistema operativo

Linux, un sistema de código abierto creado por Linus Torvalds y mejorado por cientos de ingenieros que le dedicaron cientos de miles de horas a mejorarlo simplemente porque lo querían hacer. ¿Cómo podemos, con nuestro equipo de ingenieros, necesariamente limitado, que trabajan por el salario, hacer un producto mejor?



El diseño de nuestras organizaciones está basado en conceptos muy viejos, como el de la unidad de mando. Las empresas están diseñadas para que unos pocos piensen y den órdenes y el resto las ejecute. Si bien es fácil comprender la lógica de este diseño, permítanme subrayar sus flaquezas. Este modelo se basa en el supuesto de que quienes están llamados a pensar son los más capacitados, lo cual puede ser creíble desde el momento que son los más expertos, pero hoy en día las organizaciones modernas logran diseños organizacionales que incluyen el input de todos los integrantes de la compañía y, aún más, las empresas realmente innovadoras, alcanzan el input de la gran masa de mentes brillantes y motivadas que está fuera de la misma empresa.

No podemos negar que hay más gente inteligente fuera de la empresa que dentro de ella. Ya hay organizaciones que logran que esa masa de materia gris

Profesor internacional

Por otro lado, en el diseño de las organizaciones nos cuesta incorporar una función de alguien que esté pensando en cómo ser capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de una manera diferente a la que estamos acostumbrados. Esto, que las organizaciones no realizan actualmente, es lo que cientos de emprendedores sin un alto costo, en caso de equivocarse, hacen a diario. Es solo cuestión de tiempo antes de que alguien descubra una manera mejor de llevar a cabo lo que hoy hacemos y nos permite generar nuestros ingresos. Un punto interesante a este respecto es que es muy poco probable que quien haga esto sea alguien que nosotros normalmente consideramos un competidor. Por ello es común ver que quienes generan una disrupción profunda en un sector suelen ser agentes externos al mismo, grupos que no estaban en el radar de estudio de los actuales players de mercado.

Por eso proponemos que las empresas: (1) reestructuren su manera de trabajar para incorporar las capacidades de más gente; no solamente de su alta dirección; (2) que sean capaces de repensar y, eventualmente, eliminar su modelo de negocios tantas veces como sea necesario, y; (3) que sean capaces de redefinir sus competidores y las fronteras de su industria.

Nuestro modelo de planeamiento actual se basa en un proyectar nuestra empresa a largo plazo con estimaciones financieras extremadamente detalladas. Probablemente, si tuviéramos la posibilidad de acceder a los archivos de Kodak (quebrada en enero de 2012) veríamos que, según el planeamiento de la empresa, hoy deberían estar revelando cientos de miles de rollos de fotos todos los meses y vendiendo cientos de miles de cámaras fotográficas. De la misma manera, según el planeamiento de largo plazo, seguramente Blockbuster debería estar abriendo nuevas tiendas en diferentes ciudades para atender mejor su demanda creciente de películas en

Blu-ray, etc. ¿Realmente debemos seguir haciendo un planeamiento detallado de largo plazo? Con esto no quiero decir que deberíamos dejar de pensar en ello; simplemente cuestiono que hagamos planes detallados a diez años y después nos creamos que eso realmente vaya a suceder.

Es necesario reemplazar el planeamiento de largo plazo por el pensamiento de largo plazo. No se trata de un simple juego de palabras; pensar en el largo plazo nos permite ver que es imposible hacer un planeamiento financiero detallado a muchos años, pero nos obliga a pensar en nuestro negocio de manera constante y replantearnos sobre qué pasará con la manera en la que hacemos negocios en el futuro. Asimismo, nos obliga a repensar constantemente a qué nos dedicamos y cómo podríamos hacerlo de una manera más satisfactoria para el consumidor, más eficiente, más rentable o lo que sea necesario para reinventarnos y repensarnos en el tiempo. ①

ES NECESARIO REEMPLAZAR EL PLANEAMIENTO DE LARGO PLAZO POR EL PENSAMIENTO DE LARGO PLAZO. NO SE TRATA DE UN SIMPLE JUEGO DE PALABRAS; PENSAR EN EL LARGO PLAZO NOS PERMITE VER QUE ES IMPOSIBLE HACER UN PLANEAMIENTO FINANCIERO DETALLADO A MUCHOS AÑOS,



EXECUTIVE EDUCATION

EXED
PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN

PROGRAMA
DE ALTA DIRECCIÓN
EMPRESARIAL

- PADE -

Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.

PROGRAMA
DE DESARROLLO
DIRECTIVO

- PDD -

PROGRAMA
DE DIRECCIÓN
GENERAL

- PDG -

Egresados del MBA 2015-2017

Aporte de Inalde para la transformación de la sociedad



Ochenta y un graduados, 540 sesiones, cuarenta y un proyectos NAVES, a los cuales les pronosticamos muchos éxitos, y la firme intención de cada uno de los egresados de contribuir con su trabajo directivo a la construcción de un mejor país fue el resultado de estos dos años de trabajo para la promoción 2015 – 2017 del Executive MBA (fin de semana) que concluyó con su graduación el 29 de junio. Resaltamos en imágenes y palabras de los protagonistas este momento que nos llena de orgullo y compromiso por seguir trabajando en pro de una verdadera transformación social:



Luis Fernando Jaramillo, director general de Inalde

"De las sesiones que siempre recordarán, ustedes adquirieron lo que buscaban, pero además obtuvieron criterios que antes no tenían, comprensión más completa de la organización como un todo, concepto de sostenibilidad, necesidad de trabajo en equipo, comprensión con los demás, más responsabilidad y una mejor visión de su papel dentro de las empresas y de estas en la sociedad. Han aprendido a ver que la sociedad es un mecanismo de engranajes donde cada uno es un diente y cada engranaje es una empresa o una institución. Ustedes han dejado de ser técnicamente aptos para ser prudentemente responsables de sus obligaciones."



Jorge Mario Velásquez, presidente de Argos

"Como buenos líderes, centren su atención en las oportunidades. Apórtente al país, construyendo soluciones a los nuevos retos y aprovechen este talento natural que como colombianos nos permite abarcar cualquier desafío y objetivo. En estos momentos centremos nuestra gran capacidad innovadora en encontrar lugares comunes para producir la prosperidad económica y social que tanto hemos buscado y que millones de connacionales necesitan para llevar una vida digna."



María Alejandra Vargas, presidenta de la promoción

"Nuestras familias han entregado mucho a cambio de nuestra realización profesional y personal y, gracias a su sacrificio en muchas ocasiones silencioso, nos permitieron alcanzar espacios excepcionales y valiosos para que nos privilegiáramos con esta experiencia, que estoy segura, redundará en frutos positivos en favor de quienes hacen parte fundamental de nuestras vidas. (...) Hoy adquirimos la gran responsabilidad de aportar a nuestra sociedad lo que tanto necesita: profesionales idóneos, apasionados por su trabajo y a su vez honestos y más humanos, características y valores que aprecio en cada uno de ustedes."



A la izquierda: Obdulio Velásquez Posada, Rector Universidad de La Sabana. A la derecha: Gloria Cortés y Richard Martínez se conocieron y contrajeron matrimonio durante el MBA. En la ceremonia de graduación pasaron juntos como esposos a recibir su título.

Empresario destacado



“Una organización comprometida con su entorno forja vínculos genuinos con la sociedad”

LECCIÓN MAGISTRAL DE JORGE MARIO VELÁSQUEZ JARAMILLO, PRESIDENTE DE ARGOS, EN LA CEREMONIA DE GRADUACIÓN DEL EXECUTIVE MBA EL 29 DE JUNIO DE 2017.

La graduación de la más reciente promoción del Executive MBA de INALDE Business School contó con la participación e intervención de Jorge Mario Velásquez Jaramillo, presidente del Grupo Argos, quien destacó el importante papel que tienen los directivos en el desarrollo de las organizaciones, la sociedad y el país.

Vale la pena recordar sus palabras que servirán como aliciente para la ardua labor que tienen los empresarios y directivos en estos tiempos de incertidumbre, no solo en Colombia, sino en todo el mundo:

“Constituye para mí un privilegio y un gran gusto compartir algunas reflexiones con quienes, estoy seguro, hacen parte de ese selecto grupo de los más promisorios empresarios y líderes de la Colombia del mañana. Ciertamente la culminación de su maestría es un momento trascendental en la vida de cada uno de ustedes, pero ante todo, como alguna vez le dije a un grupo de graduandos, es una hermosa oportunidad para reflexionar y llenarse de optimismo. Ustedes cuentan hoy con un activo maravilloso, un activo que nadie puede arrebatárles: lo que han aprendido y la formación adquirida.

Ese activo, a diferencia de muchos otros que se pueden perder en un momento de la vida, es de ustedes, ¡solo de ustedes!, y estará ahí para acompañarlos por siempre y servirles de palanca para crecer como seres humanos, pero también para impactar positivamente en la vida de otros. Pero este, además, es un día en que vale la pena pensar en nuestra sociedad y nuestro país.

Por eso quisiera dedicar estas palabras a motivar una reflexión simple, pero que se encuentra en la esencia misma del propósito de la actividad empresarial, con respecto al papel de la empresa privada en nuestra sociedad y del empresario como líder y ejemplo,

no solo para quienes lo acompañan en su organización, sino para un público mucho más amplio, sus connacionales. En años recientes ha venido haciendo carrera una línea de pensamiento que cuestiona la importancia y valor social de la empresa privada; una corriente de pensamiento que estigmatiza y cuestiona la legítima y necesaria generación de riqueza, hecha por hombres y mujeres dedicados, trabajadores, luchadores, que vencen obstáculos para constituir una pequeña empresa y que con el tiempo la transforman para crear la riqueza que hace prosperar nuestra sociedad. Esas empresas, grandes, medianas o pequeñas, de todos los sectores económicos, son los motores que posibilitan el crecimiento de nuestro país, que generan empleo digno y que pagan los impuestos con que se sufragán buena parte de los gastos e inversiones estatales. Esa empresa social y ambientalmente responsable, es el núcleo de la generación de riqueza, una riqueza que debe y puede ser compartida.

En este escenario los gobernantes tienen un rol fundamental para ayudar a facilitar su crecimiento, no entorpecerlo, y hacer más próspera la actividad empresarial. Al mismo tiempo deben regular, vigilar y construir políticas redistributivas mediante la implemen-

tación de una eficiente arquitectura fiscal y de incentivos selectivos para construir equidad social. Es así como trabajando juntos, empresa y Estado, se construye la fórmula perfecta para el crecimiento económico y la equidad social: empresas fuertes, empresarios socialmente sensibles y gobernantes comprometidos y transparentes. En tiempos como este, en que Colombia está haciendo la apuesta histórica de reconciliarse, a pesar de que persistan diferencias ideológicas naturales en toda democracia, una reflexión respecto al papel de la empresa privada cobra absoluta relevancia. La historia de nuestra sociedad ha estado siempre entrelazada con la historia de las empresas más emblemáticas de este país.

En línea con el discurso de reconciliación, hoy más que siempre lo público y lo privado deben fortalecerse mutuamente en un círculo virtuoso y armonioso, donde la actividad empresarial se vea vigorizada por un Estado que provee seguridad y legalidad a todos quienes habitamos su territorio, en un marco de transparencia y rechazo mutuo a la corrupción. Es justamente ese concepto de progreso social, y de “generación de valor compartido”, el que quiero mencionar para invitarlos a que los mueva en sus nuevos roles:

Empresario destacado

conviértanse en empresarios con pleno convencimiento de que el asunto no es solo de utilidades económicas y buenos balances. Por el contrario, entiendan que la verdadera generación de valor está en el valor compartido como fin último de todo emprendimiento, mediante la alineación y conexión del progreso de la sociedad y de nuestra nación, con el buen desempeño de los negocios. Yo llamo a eso: trascendencia.

Nuestro deber como empresarios, con vocación de trascendencia, es ir más allá del resultado económico. Bajo ese modelo, la empresa privada es y seguirá siendo un importante motor de generación de bienestar y prosperidad. Estoy convencido de

“USTEDES HOY TIENEN UNA FORMACIÓN QUE LOS HABILITA, CON LAS MÁS SOFISTICADAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN, PARA LIDERAR EXITOSAMENTE EMPRESAS EN TODOS LOS SECTORES RELEVANTES DE LA NACIÓN. CON ESAS HERRAMIENTAS, LOS INVITO A QUE SE COMPROMETAN A SER LÍDERES Y A RECONOCER A QUE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL TAMBIÉN CONLLEVA UNA ENORME RESPONSABILIDAD POLÍTICA, LA DE GUIAR LA ACTUACIÓN DE NUESTRAS ORGANIZACIONES HACIA PRÁCTICAS QUE GENEREN BENEFICIOS PARA TODOS”.

que esa búsqueda por la trascendencia, por difícil que a veces sea, se paga con creces con un elemento imprescindible para la perdurabilidad de nuestras empresas: la legitimidad social.

Una empresa comprometida con su entorno, que genera desarrollo y bienestar a su alrededor, forja vínculos genuinos con la sociedad, la cual es la que al final le da licencia para perdurar. Y es así como el círculo virtuoso se cierra y se retroalimenta: empresas que entregan su capacidad de gestión y de creación a la sociedad y sociedades que abrazan a sus empresas y las catapultan como generadoras de riqueza y progreso.

Mi invitación es sencilla pero clara. Ustedes hoy tienen una formación que los habilita, con las más sofisticadas herramientas de gestión, para liderar exitosamente empresas en todos los sectores relevantes de la nación. Con esas herramientas, los invito a que se comprometan a ser líderes y a reconocer a que la actividad empresarial también conlleva una enorme responsabilidad política, la de guiar la actuación de nuestras organizaciones hacia prácticas que generen beneficio, no solo para nuestros accionistas, sino para todos aquellos públicos de interés que nos rodean. Sean permeables a las dinámicas sociales que los circundan para, a través de esa permeabilidad, convertirse en agentes activos de transformación social basada en la inclusión y el respeto por la diversidad.

Finalmente, hago un llamado al optimismo en este momento coyuntural e histórico que estamos presenciando. Un llamado a seguir creyendo en nuestro país, en nuestra economía y en nuestras instituciones. Por muy difíciles o inciertos que para algunos puedan parecer estos tiempos, los in-






"La actividad empresarial siempre está enfrentada a enormes y cambiantes desafíos, donde el líder, sin mediar argumento alguno, tiene la responsabilidad de llevar a buen puerto la organización que representa."

vito a la resiliencia para soportar las turbulencias y poder llegar a nuestro destino. La actividad empresarial siempre está enfrentada a enormes y cambiantes desafíos, donde el líder, sin mediar argumento alguno, tiene la responsabilidad de llevar a buen puerto la organización que representa. Por lo tanto, el ejercicio del optimismo, optimismo realista como he querido llamarlo, es imprescindible para sobreponernos a dinámicas de mercado, o de competencia, no favorables y reinventarnos a la par con los cambios cada vez más acelerados en los que navegan nuestras empresas. Por ello, invitarlos al optimismo en esta co-

yuntura también es un acto de coherencia con el quehacer empresarial; no una declaración política.

Las nuevas condiciones por las que nuestro país está transitando están llenas de desafíos pero, sin duda, también de oportunidades. Por lo tanto, como buenos líderes, centren su atención en las oportunidades. Apórtenle al país, construyendo soluciones a los nuevos retos y aprovechen este talento natural que como colombianos nos permite abarcar cualquier desafío y objetivo. En estos momentos centremos nuestra gran capacidad innovadora en encontrar lugares comunes para producir la prosperidad económica y social

que tanto hemos buscado y que millones de connacionales necesitan para llevar una vida digna.

Termino con un extracto del texto del profesor Ciro Gómez Ardila, publicado en la Revista INALDE, en su edición conmemorativa de los veinticinco años de esta importante institución: "Quienes actúan por motivaciones trascendentes inspiran a los demás a hacerlo, convirtiéndose en líderes de líderes", a eso los quiero invitar. Toda mi felicitación a ustedes por este importante paso que están dando. Perseveren en construir juntos el país que soñamos. No esperemos a que nos lo construyan, construyámoslo nosotros..." 

Gestión de las crisis en las empresas familiares y el papel de los órganos de gobierno



MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA

Ph.D. Profesora del departamento de Dirección General Inalde Business School



JOSÉ BETANCOURT

Ph.D. (c) miembro del grupo de investigación de empresa familiar Inalde Business School

CUANDO SE HABLA DE CRISIS EN LAS EMPRESAS, ALGUNOS LO RELACIONAN CON EL DESAFORTUNADO DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDAS. OTROS VAN MÁS ALLÁ Y VINCULAN LAS CRISIS CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ES DECIR, CON LAS DISTINTAS DINÁMICAS INTERNAS ENTRE LOS MIEMBROS, LA FORMA COMO SE RELACIONAN Y TAMBIÉN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Si hablamos de empresas familiares, estas crisis no se enfocan exclusivamente en el ámbito empresarial, resultados financieros, objetivos estratégicos y gobierno corporativo. Las crisis en este tipo de organizaciones suelen traspasar los ámbitos familiares o patrimoniales y sus efectos redundan en toda la familia empresaria.

Pero, ¿qué es una crisis en una empresa familiar? ¿A que nos referimos cuando hablamos de crisis en este tipo de organizaciones?

Si le preguntáramos a un fundador qué percibe como crisis, podría relacionarlo con la situación económica de su empresa, la incertidumbre que genera un entorno y su inestabilidad. Pero otro fundador nos diría que la



relaciona con las constantes discusiones que tiene con su hijo, porque no están alineados con la estrategia empresarial o porque cada uno tiene una visión diferente sobre el patrimonio o el reparto de dividendos. Ahora, un accionista de segunda generación relacionaría la crisis con el poco compromiso que sus hermanos sienten por la empresa familiar y porque nadie más quiere participar en la organización, ni se interesan por lo que pase con ella. Alguien de tercera generación vincularía el concepto de crisis con el dilema que se le presenta entre su proyecto de vida y la presión que siente por parte de su familia para ingresar activamente a la empresa familiar. Y para muchos otros accionistas familiares, las crisis se pueden enfocar en el deterioro de sus relaciones como miembros de la misma familia, en la preocupación por sentir que ya solo los une un título de accionistas, mucho más que el apellido y los valores que alguna vez compartieron.

Por lo anterior, nada trae más problemas a las empresas familiares que las crisis no resueltas entre los miembros de la familia y la frustración por la falta de comunicación entre ellos.

Es muy común encontrar a miembros de la familia sumergidos en una situación de desespero por situaciones conflictivas que se reflejan en comentarios como:

¿por qué mis hijos no se pueden entender?, ¿qué pasará el día que no estemos entre ellos?, ¿por qué mi padre no me escucha?, o "mi hermana siempre ha sido la favorita de mi madre y todavía en la empresa hace lo que quiere", "no puedo confiar en mi hermano; no podía confiar en él cuando era pequeño, mucho menos ahora".

Las crisis y los sentimientos subyacentes a este tipo de frases pueden destruir a una familia u organización si no se llega a una solución constructiva. No en vano, la historia de las empresas familiares está llena de casos en los que estas organizaciones no han pasado a las siguientes generaciones por su incapacidad para comunicarse efectivamente entre ellos. Es así como el estudio de Astrachan, & McMilan (1995), que analizó 800 herederos de empresas familiares que han caído en la ruina, identificó las crisis relacionadas con los conflictos entre los miembros familiares como la razón principal del fracaso del negocio.

Evidentemente, los miembros de la familia no quisieran que su empresa pasara por esta misma situación. Pero debemos entender que las crisis generan conflictos, que algunas veces son inevitables pero se pueden superar. El antídoto para el conflicto es la buena comunicación; asimismo, es importante contar con ella antes de que surjan los problemas.

Empresa familiar

Sin embargo, los miembros de las familias empresarias evitan hablar sobre asuntos difíciles para no entrar en conflicto con sus seres queridos. Esto genera tensión y, además, la ansiedad aumenta hasta que algo los hace estallar. El conflicto abierto es una señal de interés que presenta una persona por la otra: "Tú me importas, por eso me molesta que no estemos bien". Es por esto que el conflicto y las crisis que se derivan ofrecen la oportunidad para fomentar la creatividad y fortalecer las relaciones. No obstante, es necesario escoger un buen momento para conversar sobre lo que ocasiona las crisis; hacerlo de la manera inoportuna puede llegar a ser más perjudicial.

Concepto de crisis aplicado a las empresas familiares

Pearson y Clair (1998) definen la crisis organizacional como una situación de baja probabilidad y alto impacto que genera una percepción que amenaza la viabilidad de la empresa la cual puede ser experimentada a nivel individual o social. Debido a que las causas, los medios de solución y los efectos de la crisis tienen componentes objetivos y subjetivos, es probable que el resultado sea una desilusión o conlleve a un cambio de paradigmas.

Por otro lado, las crisis hacen que la toma de decisiones sea presionada por factores de tiempo y conocimiento, por lo que una gestión eficaz de crisis debe

enfocarse en los riesgos potenciales antes del evento y así evitar la improvisación y los roces entre individuos y equipos.

Pearson y Clair resaltan que durante una crisis no solo es necesario reconocer los componentes objetivos y subjetivos que la desencadenaron, sino también los posibles resultados que se pueden generar; tener una visión integradora y abordar múltiples dimensiones, que en las organizaciones tradicionales serían psicológicas, sociopolíticas y tecnológico-estructurales. Sin embargo, en las empresas familiares estos factores tienen que ver con perspectivas empresariales, familiares y patrimoniales y deben ser vistos con cautela, debido a que una crisis que impacta una de las tres perspectivas o sistemas genera movimientos en los otros dos, convirtiendo a la organización familiar en una caja de resonancia que estremece a todos los partícipes que comparten múltiples espacios de convivencia e intereses.

Las situaciones que ocasionan crisis en una empresa familiar se multiplican y varían en el tiempo. Por ejemplo, la unidad y el compromiso (Gallo, 1995) se convierten en una ventaja competitiva de las empresas familiares; esto facilita formular objetivos y proyectos comunes. Para prevenir dificultades a futuro, muchos desarrollan una serie de acuerdos preventivos y correctivos que se recopilan en un protocolo familiar. Pero las familias cambian, al igual que sus integrantes, y los acuerdos que eran razonables para un grupo con una segunda generación joven y en un escenario de abundancia, no serán tan fáciles de mantener cuando esa generación adquiera obligaciones, los cónyuges aporten nuevos puntos de vista o la empresa pase por un ciclo económico decreciente. Las empresas familiares no pueden prever todos los riesgos detonadores de crisis, pero sí enfocarse en construir medios para dar solución a las situaciones que se presenten.



Niveles de crisis en las empresas familiares

Harvey y Evans (1994) manifiestan que las crisis surgen a raíz de los cambios que, además de ser una constante, derivan en conflictos, estrés y comportamientos disfuncionales. Además, identificaron múltiples niveles que llegan a desencadenar una crisis en las empresas familiares. El primer nivel es el individual; el segundo, el de grupos y el tercero, el de todo el sistema.

Las crisis a nivel individual se presentan, en gran medida, cuando las empresas se ven enfrentadas al proceso de sucesión directiva, en la que debe planearse o ejecutarse el cambio de un individuo que ostenta la figura de liderazgo. Esta situación hace que la empresa afronte una crisis de primer nivel, donde un problema relacionado con una sola persona puede poner en riesgo la sostenibilidad del negocio.

El segundo nivel se refiere a la crisis grupal. Se ve reflejado con mucha frecuencia en los conflictos entre hermanos o primos que son socios de la empresa. Generalmente, estos conflictos se presentan en los ámbitos empresarial y patrimonial; sin embargo, siempre tienen su raíz en el ámbito familiar y en cómo compartieron o no los valores del hogar. Es decir, los conflictos tomarán forma de desacuerdos entre los sistemas de remuneración y evaluación de cargos, en la manera de concebir la política de dividendos, en las reglas de ingreso al trabajo, entre otros. Debido a que ya no está la primera generación que llama a la unidad familiar, estos hermanos o consorcios de primos entrarán en una batalla por la empresa y el patrimonio sin darse cuenta de que los sentimientos generados por las discordias y las exclusiones del pasado son los que determinan sus comportamientos actuales y futuros. Ward (1997) señala que es fundamental promover el mutuo entendimiento, aunque

con el tiempo, los objetivos, necesidades y valores familiares se distancien. Lozano (2003) resalta la importancia de conservar una buena y respetuosa comunicación entre los miembros de la familia empresaria para que las relaciones interpersonales se conviertan en un blindaje emocional ante el conflicto. Adicionalmente, el autor colombiano resalta la relevancia de alcanzar acuerdos para poner límites entre la familia y la empresa, también diseñando mecanismos de comunicación para afrontar situaciones, pero con prudencia para no hacer públicos los temas que deben permanecer en privado. En otras palabras, se debe tener la capacidad para dialogar sobre asuntos de interés, con respeto y conversaciones constructivas.

Finalmente, tenemos el último nivel, en el que la crisis es estructural y la esencia de la organización se ve comprometida por cambios en el entorno e impacto en su estrategia. En muchas ocasiones alentamos desde la academia a que las empresas sueñen con convertirse en compañías centenarias, lo cual es posible en algunos casos, pero en otros, que enfrentan condiciones adversas y volátiles sectoriales, debemos inspirar un cambio de concepto de empresa familiar a familia empresaria. Así, la capacidad de hacer negocios o inversiones se convierte en la armadura de resiliencia grupal.

Tanto el nivel de crisis individual como el grupal y el estructural se reflejarán en cada uno de los ámbitos de la empresa familiar. Las crisis de nivel individual y



Empresa familiar

grupales tienen su origen en las dinámicas familiares y patrimoniales ya que, según el Modelo Dinastía (Gómez, 2012), son estos dos aspectos las bases sobre las que se construyen las empresas. Por lo tanto, es necesario entender cómo se reflejan las crisis en la familia y posteriormente en el patrimonio para luego analizar la compañía.

Ámbitos en los que se generan las crisis

De acuerdo con investigaciones realizadas por Inalde Family Business Center (Gómez-Betancourt et al., 2014), el ámbito que mayor atención requiere, debido a la poca formación y compromiso que se le otorga, es el familiar.

Una encuesta realizada a

200

empresarios familiares colombianos arroja que el

64% no cuenta con ningún órgano de gobierno dedicado a promover la unidad y armonía familiar

74% no tiene una estrategia, ni visión familiar que permita trabajar las metas. Se resalta el ámbito familiar, pues se ha observado que es el origen de los problemas que se amplifican en la empresa y en el patrimonio.

Por otra parte, unos estudios realizados sobre protocolos familiares (Gómez-Betancourt et al., 2013) permiten observar en cien diagnósticos de empresas familiares los diferentes escenarios donde se presentan las crisis y sus causas. En principio, los autores exponen las características observadas en el ámbito familiar; la primera de ellas es la ausencia del consejo de familia o de un espacio para fomentar la unidad y armonía familiar, así como para solucionar conflictos y dar un manejo menos traumático a las crisis. Tampoco cuentan con una estrategia explícita, una visión y misión familiar. Es decir, estas familias no se han reunido a conversar sobre sus aspiraciones, hacia dónde quieren ir, qué valores fomentar o cuáles quieren adquirir y por ello tampoco cuentan con responsables ni sistemas de apoyo para trabajar por el bienestar familiar.

Los conflictos entre hermanos son los más usuales, ya que es la primera relación en donde se manifiesta la competencia por el amor de los padres. Sin embargo, estos conflictos pueden verse como fuerzas constructivas que estimulan el desarrollo intelectual y emocional a lo largo de la vida. Debe entenderse que cierto grado de rivalidad entre descendientes es la expresión de sus diferencias y necesidades individuales. Las comparaciones entre los hijos influyen en el modo en que ellos mismos se valoran como personas. No obstante, pueden producirse rivalidades entre ellos o dedicarse a satisfacer las necesidades ocultas de sus padres y esto tendrá consecuencias en cómo perciben el patrimonio familiar y la dirección de la empresa. En ocasiones estos conflictos entre hermanos también se presentan por el orden de nacimiento y la jerarquía. Cuando los hijos menores se convierten en los líderes de la empresa familiar, deben enfrentar el cambio de expectativas de sus papeles en la familia e incluso rediseñar su propia identidad.



Los conflictos entre generaciones también son frecuentes. La visión de la vida cambia con relación a la edad y entre padres e hijos suele haber diferencias de opinión frente a diversos ámbitos, incluso los empresariales. Los hijos tienden a ser más arriesgados y los padres más conservadores. Por esto reaccionan negativamente a las propuestas arriesgadas como, por ejemplo, las de inversión que exponen su capital y comprometen su bienestar.

LAS CRISIS PUEDEN TENER ORIGEN EN LA POCA FORMALIZACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN CUANTO A JUNTA DIRECTIVA Y COMITÉS SE REFIERE, EN LA FALTA DE CRITERIOS DE FORMACIÓN, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN A LOS MIEMBROS DE JUNTA, ASÍ COMO SU ESCASA FORMACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES.



Estos conflictos generan crisis en las dinámicas familiares que se evidencian en el ámbito de la propiedad. El estudio mencionado anteriormente destaca que las crisis en este aspecto se potencializan por la ausencia de una cultura de propietarios activos que ejerzan de una manera responsable sus deberes y también sus derechos. Ante la ausencia de esta cultura, los órganos de gobierno de la propiedad, como la asamblea general de accionistas, no cuenta con la formalidad necesaria y rigor para tomar las decisiones más adecuadas frente al patrimonio. La falta de adecuadas políticas de dividendos, de endeudamiento, de una planeación de la sucesión patrimonial, de una visión patrimonial colectiva y de estructuras de apoyo como consejos y comités patrimoniales permiten que las crisis se presenten sin ningún tipo de contención, minando así la unidad familiar y el clima societario. Es muy usual que el manejo del patrimonio en las familias empresarias sea un punto álgido porque define su estabilidad económica en el presente y en el futuro. Un sistema familiar débil, vinculado a un sistema patrimonial sin bases sólidas, inevitablemente llevará al desplome en los resultados empresariales.

Asimismo, el estudio en mención señala que en el ámbito empresarial, las crisis pueden tener origen en la poca formalización de gobierno corporativo en cuanto a junta directiva y comités se refiere, en la falta de criterios de formación, selección y evaluación a los miembros de junta, así como su escasa formación sobre empresas familiares. De esta forma, se observa el impacto en la formulación e implementación de la estrategia; se observan estrategias que no responden a los retos del entorno ni a la visión empresarial. Las estructuras que responden mucho más a la jerarquía familiar, tipo "árbol genealógico", también impiden que se alcancen los objetivos. Y para finalizar, la ausencia de sistemas de remuneración y evaluación en todos los niveles de la organización genera situaciones de conflictos no solo entre los accionistas y directivos familiares, sino que estos también desmotivan a los colaboradores externos a la familia.

Empresa familiar

¿Cómo se podrían gestionar estas crisis? El rol de los órganos de gobierno en cada ámbito.

Las empresas familiares tienen el potencial maravilloso para convertirse en el pilar del legado de una familia, su motivo de orgullo, la fuente de riqueza y bienestar para las actuales y futuras generaciones. Pero, como todo gran premio, requiere de un gran esfuerzo y responsa-

bilidad. Los acuerdos entre socios, directivos y familiares son un gran inicio, pero muchas veces se quedan en el papel, debido a que no se interactúa con ellos a diario y solo se consultan cuando hay problemas graves. Para evitar este tipo de situaciones, lo mejor es construir sólidos espacios de discusión y toma de decisiones. Lo más responsable es gestionar las crisis dentro de un órgano de gobierno.



Comencemos por el ámbito familiar: el consejo de familia es el órgano de gobierno que facilita una comunicación abierta y sana entre los miembros de la familia. Este debe ofrecer un espacio para expresarse y transmitir sus opiniones sobre asuntos importantes de la familia y la empresa.

mejor alternativa. Este grupo analiza temas de interés, desarrolla planes o, dependiendo de su autonomía, toma decisiones que luego se informarán a los accionistas. Los consejos de socios, además de apoyar en momentos de crisis, son esenciales para diseñar, monitorear y ajustar la estrategia del patrimonio y sus elementos y

UN CONSEJO DE FAMILIA TRAE MUCHOS BENEFICIOS, ENTRE ELLOS:

- Transmitir los valores de la familia
- Reconocer la historia familiar
- Crear un sentido de pertenencia
- Buscar y fortalecer la unidad familiar
- Proveer y crear mecanismos de resolución de conflictos
- Fortalece los canales de comunicación dentro de la familia y asegurar la fortaleza de los vínculos familiares
- Planear sobre la educación y formación de los miembros familiares.

En el ámbito de la propiedad, el consejo de socios es el órgano de gobierno que permite gestionar adecuadamente las crisis, puesto que se pueden reunir cuatro o más veces al año sin tener que esperar a la asamblea general de accionistas, última instancia de toma de decisiones. Un consejo de socios, conformado por representantes de los accionistas, que cuenten con conocimientos y experiencia en los negocios e inversiones que conforman el patrimonio de la familia, puede ser la

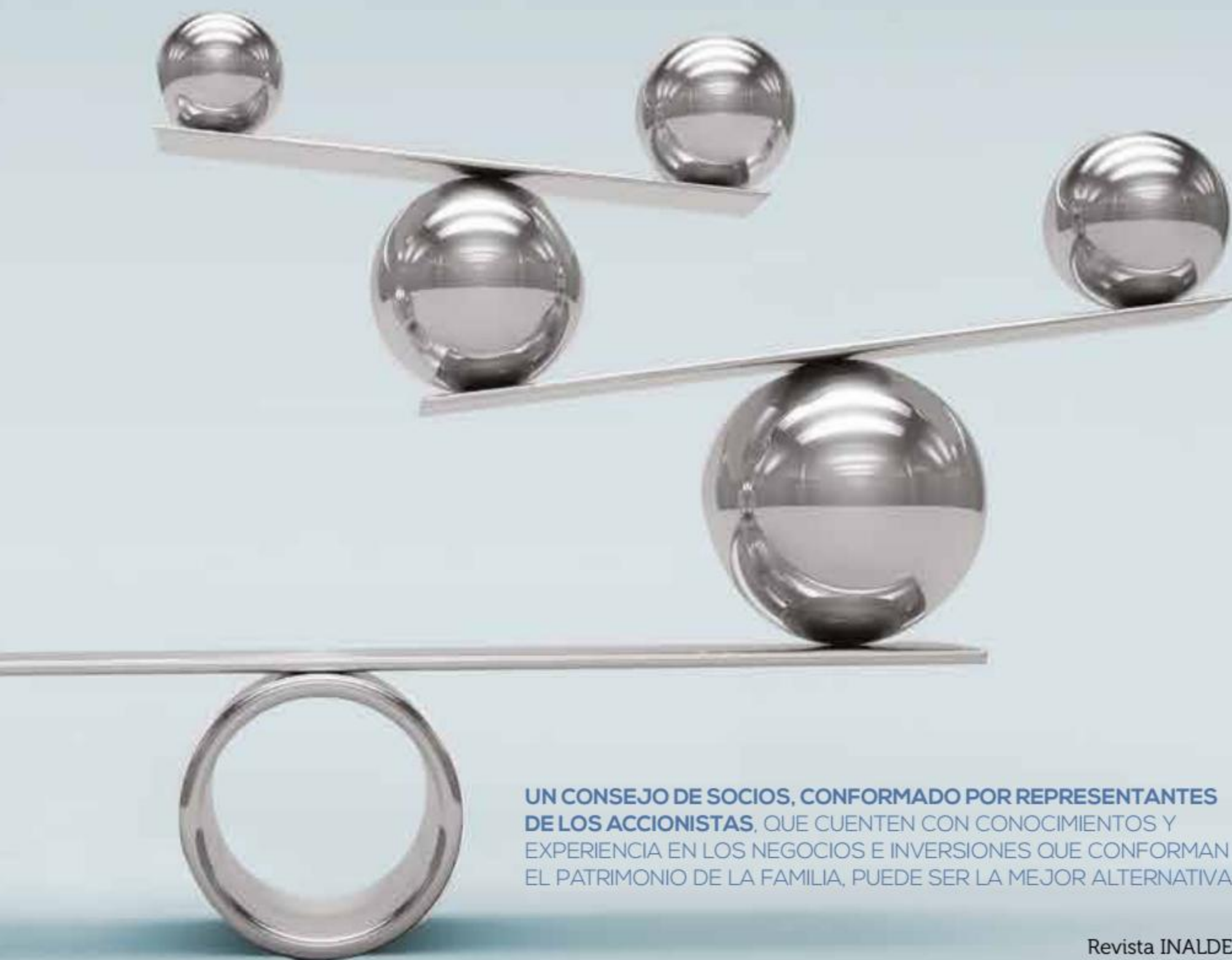


también para ayudar a equilibrar intereses y necesidades de riesgo, liquidez y rentabilidad de los accionistas.

Ahora, si nos enfocamos en el ámbito empresarial, el lugar apropiado para manejar adecuadamente las crisis es el gobierno corporativo, es decir, la junta directiva y sus respectivos comités. Este órgano de gobierno puede ser suficiente para enfrentar cualquier tipo de problema, si se cuenta con externos que inspiren confianza y autoridad. La sucesión directiva o el diseño de sistemas de compensación para directivos familiares pierden carga emocional cuando los asume un tercero. Son decisiones críticas en las que la familia propietaria debe dar su concepto, proponer alternativas, pero debe confiar en que esos altos ejecutivos tomarán la mejor decisión para todos. Es fundamental que tengan autonomía y que sus decisiones no sean criticadas. Esto implica que la selección que hagamos debe ser a conciencia, eligiendo a buenos directivos y empresarios

y, sobre todo, buenas personas que compartan nuestros valores familiares y entiendan nuestra cultura.

Cuando se trata del manejo de crisis de segundo nivel, es decir, de un grupo de personas, lo mejor es involucrar a un externo a la organización. Es recomendable que se tenga previsto un experto que intervenga en situaciones críticas. Aquí no es ideal que participen los miembros externos de la junta directiva, pues su experiencia se concentra en los negocios y la estrategia. Además, por lo general, las personas de la familia asumen que quien no está con ellos, está en su contra y como resultado podría sacrificarse a un buen miembro de junta en la batalla. Conocemos muchas familias que tienen especialistas en empresa familiar o a profesionales de varias ramas que buscan soluciones concretas a estas situaciones. Las crisis en este nivel requieren de mucha inteligencia emocional y un poco de estrategia.



UN CONSEJO DE SOCIOS, CONFORMADO POR REPRESENTANTES DE LOS ACCIONISTAS, QUE CUENTEN CON CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN LOS NEGOCIOS E INVERSIONES QUE CONFORMAN EL PATRIMONIO DE LA FAMILIA, PUEDE SER LA MEJOR ALTERNATIVA.

Empresa familiar

Según Levinger y Pietromonaco (1989), para manejar estos casos grupales existen cuatro estrategias:

- 1 DE COLABORACIÓN – EQUIDAD.** Se busca que ambas partes salgan beneficiadas por medio de un acuerdo que puede ser conjunto y novedoso.
- 2 DE ACOMODACIÓN.** Una de las partes se preocupa por el otro y protege la relación mediante la cesión de beneficios y el sacrificio de sus propias necesidades.
- 3 DE EVITACIÓN.** Se evita afrontar una situación conflictiva o se permite que la otra persona se encargue de resolverla. Por lo general, quienes asumen esta posición buscan ser diplomáticos y permiten que los otros logren sus metas sin mayor oposición.
- 4 DE CONTIENDA.** El enfoque de una de las partes es maximizar beneficios a costa del otro con resultados extremos de ganar o perder. Si los individuos de una empresa familiar son conscientes de los rasgos de personalidad de sus consanguíneos y colegas y además se plantea una premisa máxima de la búsqueda del beneficio colectivo, estas estrategias podrán ser usadas para la construcción de soluciones favorables.

Cuando la crisis es de tercer nivel y afecta a toda la organización, lo más probable es que se requiera de una intervención profunda. En estos casos conviene pensar en especialistas externos a la organización familiar.

Conclusión

Vimos tres niveles de crisis, de situaciones que ponen en duda la continuidad de una organización que, en la empresa familiar, pueden presentarse en el sistema familiar, patrimonial y empresarial en tres ámbitos: el individual, el grupal y el estructural. Aunque sería ideal

estar preparados con antelación para cualquier evento que afecte el futuro colectivo, en las empresas familiares lo más recomendable es aprender a manejar estas crisis en los órganos de gobierno, de manera que no se tomen decisiones precipitadas, sino que se recolecte información, se haga un análisis adecuado, se decida y se actúe como un equipo.

Recuerde que para gestionar las crisis lo más apropiado es tener representantes familiares que compartan nuestros valores, tengan amplias aptitudes y actitudes directivas, pero también sepan equilibrar integralmente los intereses de la familia, la propiedad y las empresas. **1**

Ver referencias bibliográficas en la página 96.



>>> NUESTRO SERVICIO DE PAQUETERÍA >>>

también hace parte de sus procesos



4-72 evoluciona su producto de Paquetería con la **nueva planta automatizada única en Colombia**, la tranquilidad y el soporte que usted necesita para hacer sus envíos de paquetes nacionales e internacionales, con excelentes tarifas y las nuevas posibilidades con Sr. Pack.

- ◆ Entrega de paquetes nacional e internacional
- ◆ Entrega en 48 horas
- ◆ Entrega en 24 horas
- ◆ Entrega el mismo día
- ◆ Casillero virtual

El servicio de **envíos** de Colombia



¿Cuál es el camino de un estratega?

"Una estrategia nunca puede considerarse realmente como un producto terminado ni un punto de referencia fijo para un proceso de toma de decisiones, sino más bien una actividad constante, con importantes momentos en lo que hay que tomar decisiones"

Beinhocker



JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Ph.D.(c) Director y profesor del departamento de Dirección General Inalde Business School



ES DE VITAL IMPORTANCIA RECONOCER Y ANALIZAR EL PERFIL DEL ESTRATEGA EN LAS ORGANIZACIONES Y SU PAPEL EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. PARA ESTE EFECTO, ES NECESARIO ANALIZAR QUIÉNES SON LOS ESTRATEGAS EN LAS ORGANIZACIONES Y ADEMÁS RESPONDER QUÉ ES LO PRIMERO: EL ESTRATEGA O LA ESTRATEGIA.

En este artículo se hará una exploración sobre el liderazgo estratégico, es decir, el que encarna la alta dirección es determinante para el futuro de las empresas porque estas son el reflejo de las decisiones de quienes están en el vértice de la organización.

1. ¿Quién es un estratega?

Para responder a las cuestiones que surgen cuando nos preguntamos quién es un estratega, es necesario recordar que originalmente esta palabra se usa para definir al general de un ejército. En el ámbito de la empresa y la política hemos adaptado este concepto para indicar que el estratega es aquel que hace la estrategia. Pero, ¿quién es un verdadero estratega?

Si la estrategia es el oficio del general, que consiste en dirigir las operaciones militares, entonces, el estratega es quien, al igual que el general, está en el vértice de la organización y cuyo oficio es dirigir los asuntos. Esto quiere decir que dirige empresas o gobiernos desde la perspectiva de la más alta responsabilidad y poder.

Lo anterior nos lleva a comprender que existen tres tipos de estrategas, cada uno con diferentes particularidades:

- a. El estratega militar
- b. El estratega político - directivo
- c. El estratega empresario

El estratega militar

Es bien reconocido en la historia: los casos de Pericles, Napoleón o Patton nos muestran la capacidad de estos generales para tomar las decisiones fundamentales que marcaron la victoria o la derrota en el campo de batalla. Estos estrategas entendían que el éxito no dependía únicamente de su capacidad bélica sino que había otros factores clave como la doctrina o la moral, el territorio, el clima o el comandante (Sun Tzu).

El estratega político y el directivo

Tienen el mismo elemento en común: un poder fidu-

ciario porque actúan en función de otros. En el caso del político es el interés del ciudadano mediante la representación política; para el directivo, el de los propietarios y la empresa misma mediante la representación legal. El estratega es capaz de usar su poder para lograr los objetivos y lo propio del directivo es alcanzar esas metas con y mediante personas. Por este hecho, su tarea es compleja y exigente; no es un asunto técnico que se refiere a cosas o máquinas sino a personas con motivaciones, intereses y conflictos.

El estratega empresario

El empresario es, sobre todo, una persona con una gran iniciativa, alguien que da comienzo a las cosas. Es, para decirlo llanamente, un pescador de oportunidades. Por este motivo se diferencia profundamente del directivo o del militar porque su tarea es imaginar mil formas de satisfacer necesidades mediante productos y servicios únicos a la medida de las personas. De ahí que a los directivos les cueste tanto emprender. En ocasiones, su iniciativa se queda muy limitada a la tarea de administrar y llevar el negocio.

En consecuencia, lo propio del estratega es la permanente relación entre los fines que persigue, los medios que utiliza y los métodos que emplea y para que esta relación funcione bien, debe garantizar su poder y capacidad para que las cosas se hagan. Un estratega sin poder es como un avión sin alas o un barco sin velas.

¿Cómo se asegura el poder?

Hay unas formas "duras" y otras "blandas" para asegurar el poder. Las primeras son eficaces pero tienen limitaciones. Surgen, por ejemplo, de la jerarquía en un organigrama y se limitan a la duración del cargo o de los factores de poder que dieron origen a ese mando. Por el contrario, las formas blandas son aquellas que provienen de la confianza que inspira la persona, la admiración que le profesamos y, sobre todo, la integridad que se desprende de su propio actuar.

En conclusión, lo que hace a un estratega es la motivación misma que lo motiva y eso se percibe, tarde o temprano. Si es un vanidoso, sabremos que impulsa a



los demás por su interés personal y su deseo de brillar. Es más raro ver el caso contrario, cuando el estratega mueve a los demás por un motivo no fundado en ellos mismos sino en algo más grande: una causa, un valor, un objetivo valioso para todos (Collins, 2001). El riesgo del estratega es convertirse en mercenario, oportunista y calculador o, en el peor de los casos, en depredador. En último término, juzgamos a los verdaderos estrategas por la calidad de sus decisiones, es decir, por el valor de defender algún principio o contar con una fuerza moral última para optar por lo difícil o impopular, pero conveniente.

2. ¿Qué es primero: la estrategia o el estratega?

A los clásicos debates sobre qué fue primero entre el huevo y la gallina o si el líder nace o se hace, se suma uno nuevo que consiste en saber ¿qué surge primero: la estrategia o el estratega?

A diferencia de los otros debates, esta cuestión parece más fácil de dilucidar. En primer lugar, partamos

de una definición básica de estrategia la cual es, sobre todo, una decisión de futuro que marca un camino. Normalmente, es una decisión de grueso calado que afecta de forma positiva o negativa el futuro de la organización.

Sin embargo, la estrategia se enfrenta a tres grandes problemas en la práctica: el primero es que por más que planeemos y definamos metas y objetivos, siempre encontraremos incertidumbres. El segundo es la existencia de hechos y circunstancias del azar que cambian todo para bien o para mal y, en tercer lugar, debemos contar con la imprevisibilidad, fruto de las decisiones de muchas personas que actúan bajo su libertad y que hacen variar nuestras previsiones o planes.

En consecuencia, si la estrategia depende de las circunstancias, entonces, más que el contenido de la decisión de futuro, lo que vale es el proceso de razonamiento del decisor (el estratega) y su capacidad de ajustarse a las circunstancias presentes y potenciales.

El profesor de Harvard, Alfred Chandler, en 1962, sostenía que primero se definía la estrategia, es decir, la

determinación de metas y objetivos para la empresa y luego, la estructura. Por el contrario, más recientemente, en 2001, el profesor Jim Collins de Stanford señaló que lo más importante para una organización era elegir al líder, quien luego se encargaría de definir el rumbo la empresa. Algo así como determinar primero al conductor y luego el destino.

A mí me gusta más otorgarle mayor confianza al decisor de la estrategia que a la estrategia misma. Esto me recuerda, además, que el origen de la palabra en la antigua Grecia estaba asociado al *strategoi* que significaba el general de los ejércitos y cuya función era dirigir (*agein*). Este enfoque nos blindamos del estatismo propio de los objetivos y nos vacuna contra la incertidumbre y la necesidad de tomar decisiones por fuera del plan o cuando las circunstancias originales han cambiado.

¿Cómo convertimos en estrategas?

Si la base de un estratega son sus decisiones, ¿cuáles son, en consecuencia, sus principales virtudes? La principal es la prudencia y aunque muchos creemos que es sinónimo de cautela y moderación, lo cual es cierto, esta virtud tiene mayor alcance. Pensadores clásicos como Aristóteles y Tomás de Aquino le dieron una connotación más amplia y la definieron, en términos generales, como la virtud de la recta razón al obrar que, en lenguaje moderno, podemos resumir y entender como el arte de decidir bien.

¿Por qué la persona prudente es estratega?

Porque el proceso de tomar decisiones, para una per-

sona prudente, requiere de unos pasos o momentos que, en la decisión, constituyen el justo medio entre no precipitarse y aplazar o demorar las decisiones: esto es precisamente la prudencia.

Por este motivo, el ejercicio de la prudencia implica cinco momentos clave en el proceso de la decisión:

- a. Evaluar los hechos presentes, potenciales (los riesgos), en función de la circunstancias
- b. Definir unas alternativas de acción y sus posibles consecuencias
- c. Discernir y deliberar sobre las alternativas y opciones
- d. Tomar una decisión, si es oportuno
- e. Actuar con firmeza y coherencia

En consecuencia, y ante la pregunta sobre qué es primero, todo proceso de elaboración de estrategia requiere de estrategias que se cultiven en el arte de tomar decisiones que, por su propia naturaleza, se basa en aprendizajes de la experiencia y en el estudio de las circunstancias. Por este motivo, una buena estrategia es el efecto de una buena decisión.

Vale la pena resaltar que todo cambio en la naturaleza de las cosas, bien sea una empresa, una organización o un país, siempre ha contado con la figura de un estratega que mediante sus decisiones ha marcado el futuro de acuerdo con sus circunstancias. Si Hitler no hubiera existido, Churchill, por ejemplo, sería un funcionario más del gobierno británico en un momento determinado y no hubiera pasado a la historia.



3. El mito del estratega

Hay un mito que hemos sobredimensionado el cual consiste en creer que un estratega posee unas condiciones extraordinarias cuando, en realidad, en la tarea de dirección influyen las circunstancias y las contingencias.

En este orden de ideas, ¿cuál es la clave del éxito de un estratega?, ¿dónde reside su fuerza?, ¿es el estratega o son las circunstancias las que generan los resultados más admirados? Para responder a estas preguntas partiremos de una premisa: el éxito de un estratega es

igual a la suma de su capacidad y preparación con las circunstancias. Vale la pena cuestionar el mito de que un estratega exitoso puede serlo siempre, en cualquier situación y por este hecho vamos a precisar la importancia de las circunstancias en la acción directiva.

No bastan solamente la destreza y la capacidad del estratega para obtener grandes resultados; tampoco contar con grandes equipos. Se requiere, además, de suerte, viento a favor, escoger un buen terreno de juego y actuar en el momento más oportuno. Para desarrollar este argumento pondré tres ejemplos:

1. Los millonarios de los Estados Unidos en el siglo XIX:

Para todos son familiares los nombres de Rockefeller, Carnegie o J.P. Morgan. Normalmente, los recordamos por su capacidad para haber construido grandes imperios económicos y comerciales en los Estados Unidos. Pues bien, la particularidad de ellos es que todos nacieron entre 1835 y 1840 y para 1870 tenían, en promedio, treinta y cinco años. ¿Qué sucedió en Estados Unidos en 1870? Lo que los historiadores económicos denominaron la gran revolución económica del ferrocarril, que generó la conexión entre todos los estados en un solo mercado, impulsó el desarrollo de otras industrias como el acero y el hierro para su fabricación e impulsó el comercio de mercancías (Gladwell, 2009).

Entonces, podemos decir que la influencia de las circunstancias fue alta para el caso de estos tres multimillonarios. ¿Qué hubiera sucedido si naciesen diez años antes o después? No lo sabremos, pero de lo que sí tenemos certeza es que supieron aprovechar las oportunidades que el entorno les ofrecía y se subieron en el momento oportuno a la ola de la industrialización de los Estados Unidos.



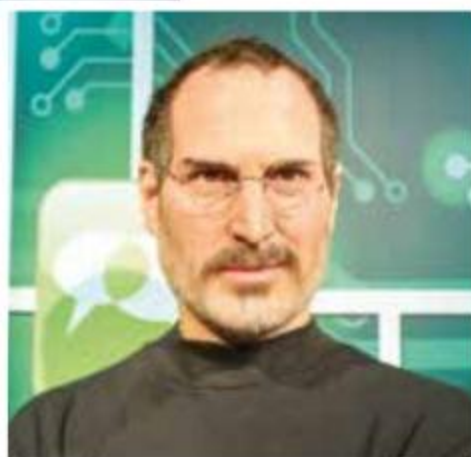
Foto: www.nbcnews.com



Foto: www.cromo.com.uy

2. Bill Gates y Steve Jobs

¿Cuál es la particularidad más notoria de ellos? Ambos nacieron en 1955; una casualidad muy llamativa, pero si ahondamos descubriremos cosas. Bill Gates, por ejemplo, nació en un hogar cuyo padre era abogado. De él aprendió la importancia de proteger y explotar la propiedad intelectual, en su caso, el *software*. Gates pudo acceder en su escuela Lakeside, en Seattle, a un computador en 1968, lo que le permitió tomar contacto con la máquina y aficionarse a la tecnología. Allí conoció a Paul Allen, otro genio informático.



Por su parte, Steve Jobs creció en un ambiente de investigación y desarrollo informático, en Palo Alto, California. Jobs vivía cerca de Hewlett Packard y allí los ingenieros de esta empresa, que residían en el barrio de Jobs, generaron todo un movimiento a favor del desarrollo de computadores. Asimismo, a raíz de la Guerra Fría, el gobierno norteamericano, especialmente el ejército, movilizó grandes recursos a empresas que pertenecían al hoy conocido Silicon Valley para la investigación y el desarrollo informático. Estos hechos fortuitos, ¿incidieron en el éxito de estos dos grandes empresarios? Y si, como en el caso anterior, ¿hubieran nacido diez años antes o después?

3. Seguridad democrática y el Plan Colombia

El tercer ejemplo tiene que ver con nuestro país. Se trata de la política de seguridad democrática que en su momento impulsó el expresidente Álvaro Uribe Vélez. Antes de Uribe hubo dos hechos de singular importancia en materia de seguridad en Colombia. Lo primero fue el esfuerzo modernizador de las Fuerzas Militares que impulsó el exministro de Defensa, Rodrigo Lloreda Caicedo. El segundo fue el gran desarrollo tecnológico y social que brindó el Plan Colombia para el fortalecimiento de las Fuerzas Militares y la inversión social en comunidades pobres y marginadas de Colombia. Ambas iniciativas provenían del expresidente Andrés Pastrana Arango.

PLAN COLOMBIA



¿Qué nos muestran los anteriores ejemplos?: Que nuestros éxitos provienen, en muchas ocasiones, no solo de nuestra inteligencia y capacidad sino de un sinnúmero de circunstancias, llamémoslas, posibilitadoras. No se trata de encerrar este argumento en el determinismo de que son las circunstancias las que actúan. Por el contrario, es ver qué tanto las decisiones de las personas, como sus circunstancias, son relevantes a la hora de explicar el éxito de un estratega.

Los ejemplos anteriores nos muestran una realidad que consiste en descubrir uno de los rasgos principales de un estratega: su humildad. Eso, desde el punto

de vista práctico, trae consigo tres aprendizajes relevantes para un estratega:

1. Reconocer el papel de los antecesores, dado que muchos de los resultados pueden ser fruto de la siembra de algún directivo que nos precedió.
2. No todo es genialidad pura ni contexto puro. Es una combinación de la suerte, las oportunidades y el trabajo duro.
3. No hay estrategias iluminadas sino contextos posibilitadores que, unidos a un trabajo arduo, se convierten en un arma muy poderosa para el éxito.

Tienda de la marca Apple de Steve Jobs, en California.





4. El glosario del estratega

Finalmente, presentaremos el glosario con los principales conceptos que requiere un estratega en su tarea de gobierno.

Veremos los diez conceptos clave que debe conocer un estratega, según su impacto y relevancia a la hora

de tomar decisiones: 1. estrategia, 2. estrategia competitiva, 3. ventajas competitivas, 4. planeación estratégica, 5. estrategia emergente, 6. órganos de gobierno de la estrategia, 7. valor añadido, 8. entorno, 9. industria y 10. disrupciones tecnológicas.

1 Estrategia

La estrategia es una decisión de futuro que marca el camino de la organización y se caracteriza porque es una elección que muchas veces también implica una renuncia a algo. Es un concepto dinámico para la mente del estratega porque es una combinación entre los fines, los medios y el método. Un buen ejemplo de lo que significa se resume en la frase de la Biblia que dice: "La carrera no la ganarán los más ágiles ni la batalla los más fuertes" (Eclesiastés, 9, 11).

Las preguntas clave de la estrategia son: ¿Qué caminos elegir?, ¿qué decisiones sobre el futuro tienen mayor prioridad?, ¿cuál es el futuro deseado?



2 Estrategia competitiva

Es la variante económica de la estrategia porque combina la oferta y la demanda, o sea, mercado y empresa. Dado que las empresas compiten en entornos con múltiples jugadores y que la base de clientes es estable y baja, en ocasiones, los estrategas deben pensar en maneras de lograr una posición única en ese mercado que les garantice unos atributos diferenciales frente a los competidores. De lo contrario, serían iguales a los demás y los clientes no tendrían ninguna razón para elegirlos. En consecuencia, la estrategia competitiva tiene que ver con la creación y captura de valor para un cliente: la capacidad de la empresa para satisfacer la necesidad de un cliente de manera más precisa que los demás. La frase que resume esta afirmación es: "No podemos ser buenos en todo y para todo el mundo".

Las preguntas clave de la estrategia competitiva son: ¿Cómo compito?, ¿cuál es el valor que le estoy creando a mis clientes?, ¿por qué me compran a mí y no al vecino?



3 Ventaja competitiva

En línea con la anterior, la ventaja competitiva de un estrategia consiste en la definición y la construcción de unas altas barreras de entrada para un mercado, gracias a los atributos especiales de nuestro producto. Son muchas las clases de ventajas competitivas y varían según el tipo de organización, el entorno y el terreno de juego elegido, es decir, el sector. El ejemplo clásico es la diferenciación que se basa en la capacidad de la empresa para aumentar la disposición a pagar por parte del cliente o la estrategia de bajo costo: operar de una manera más eficiente que los demás competidores y, con esto, ser capaz de alcanzar unos mejores precios para el cliente y una mayor rentabilidad.

Las preguntas clave de las ventajas competitivas son: ¿cuáles son los atributos por diferenciación de mi producto?, ¿compito con bajo costo?, ¿es coherente mi sistema de actividades con el tipo de producto que estoy ofreciendo?, ¿cuál es el valor que mi cliente recibe con mi producto?

4 Planeación estratégica

Es un proceso de reflexión, conversación y definición de metas y objetivos; asimismo, implica una clara asignación de recursos. Consiste en ofrecer un marco común de actuación y unos objetivos que movilicen a las personas en la organización. El factor clave de éxito radica en la disciplina de la alta dirección para llevar a cabo con rigor este ejercicio porque requiere de tiempo y recursos. Las fases fundamentales de este proceso son: el diagnóstico, las decisiones de futuro y la ejecución basada en indicadores.

Las preguntas clave de la planeación estratégica son: ¿cómo adecuó mi organización a mis objetivos?, ¿cómo hago para movilizar el compromiso?, ¿qué sistemas internos de la organización debo cambiar?, ¿qué perfiles necesita mi organización para cumplir con mis objetivos?



Estrategia

5 Estrategia emergente

Normalmente, la planeación estratégica funciona muy bien en entornos estables. Asimismo, su mayor utilidad radica en que dota a la organización de un sistema de objetivos y mediciones que ayudan a generar movimiento y sentido de logro. No obstante, por más que el estratega quiera tener control y planear todas las situaciones, esto resulta imposible porque hay realidades como el azar, la incertidumbre o la impredecibilidad de libertad humana, que están por fuera de cualquier lógica de planeación.

Estas situaciones nos llevan a adoptar estrategias emergentes, aquellas que salen a la superficie según el contexto y las circunstancias. Este tipo de estrategias son adaptativas para cada tipo de situación y su fortaleza es la capacidad que adquiere el estratega para ver el contexto, interpretarlo y actuar sobre él. El riesgo es la pérdida de identidad frente a cualquier atisbo de cambio.

Las preguntas clave son: ¿cuáles son los hechos del entorno que me sugieren cambiar?, ¿qué debo hacer para contrarrestar esta amenaza?, ¿esta situación es de tipo coyuntural o es una tendencia?



Henry Mintzberg, padre de la Estrategia Emergente

6 Los órganos de gobierno

Todo estratega cuenta principalmente con dos órganos de gobierno. Por un lado, tenemos el comité de dirección y, por otro, la junta directiva. El primero cumple con varias finalidades: brindar información a sus directivos, hacer seguimiento a las decisiones adoptadas, estudiar y enmarcar los problemas de la organización de cara a la búsqueda de soluciones, deliberar sobre posibles decisiones y diseñar e implementar el plan estratégico de largo plazo.

Por otro lado, la junta directiva (en las sociedades anónimas no familiares) es el espacio en el que

sus miembros colegiadamente dirigen y gobiernan la empresa en su conjunto, mediante las decisiones que, normalmente, son políticas; criterios generales de actuación y elecciones muy precisas en materia de aprobación de la estrategia, de los negocios, de las estructuras organizativas, la asignación de inversiones y planes de desarrollo institucional. Asimismo, la junta directiva tiene la función, por excelencia, de supervisar y controlar las decisiones y acciones del estratega y su comité de dirección. Recordemos que el estratega es la correa de transmisión entre el comité de dirección y la junta directiva.



7 El valor para el cliente

Sin este no existe la empresa. De hecho, puede haber empresa sin estructura definida o sin junta directiva e incluso sin estrategia, pero no sin negocio ni valor añadido. El valor es el núcleo central y esencial de una organización; es una oferta singular para una necesidad concreta de un cliente real o potencial. Nuestra preocupación no solo debe ser crearlo, producirlo y prestarlo sino capturarlo, o sea, venderlo. Sin producto o servicio y sin ventas no hay futuro en el corto ni largo plazo (lo demás son sofisticaciones). Por estas razones, un buen estratega, más que administrador de estas actividades, es un buen creador y vendedor del valor que produce su empresa.

La pregunta fundamental para reconocer el valor para un cliente es saber qué buscan nuestros clientes con el producto o servicio.



8 El entorno

Una empresa está expuesta a las posibilidades y restricciones permanentes que ofrece el entorno. Así, una buena estrategia consiste en hacer una adaptación de las condiciones del entorno con las capacidades y posibilidades internas de la empresa. Este entorno se nos presenta de cinco maneras: a través de fuerzas políticas (regulación y legislación), económicas (situación macroeconómica del

país), sociales (hábitos y tendencias sociales), tecnológicas (cambios tecnológicos en mi sector) y ambientales (adaptación de la empresa a deberes con el medio ambiente y la comunidad).

En este sentido, el entorno exige del estratega una lectura muy precisa y dinámica de sus cambios y alteraciones porque cualquier variación no anticipada puede significar un riesgo de supervivencia.

Foto: speakerpedia.com



Cynthia Montgomery

9 La industria

La industria o el sector en el que compite la empresa es lo mismo y es el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares para un mismo tipo de clientes. Curiosamente, las industrias cuentan con unas similitudes asombrosas con respecto a su rentabilidad y comportamiento que resulta, según la investigación, más o menos homogéneo. Ghemawat, profesor del IESE y Montgomery, de Harvard, han mostrado cómo las industrias poseen unas características especiales que las hacen más atractivas que otras. Con mucha razón, el genio financiero de Omaha, Buffet, decía que si un CEO con buena reputación participa en una industria con mala, subsistirá la segunda y no la primera.

En consecuencia, la industria nos muestra que la rentabilidad de la empresa en esa industria está muy condicionada por el comportamiento de los nuevos y antiguos competidores, a la fuerza de los proveedores y a las características de los compradores. Por este motivo, el estratega debe estar atento a los movimientos de su industria y sector para aprovechar las oportunidades y contrarrestar amenazas.

10

Las disrupciones tecnológicas

La tecnología es y será un gran determinante del éxito de los negocios. El mayor ejemplo de la historia fue la industrialización de los Estados Unidos gracias a la invención y adopción temprana del barco de vapor y, sobre todo, del ferrocarril. Toda nueva tecnología crea reglas para la creación y captura del valor añadido, que genera una nueva demanda y espacios de mercado, así como más compradores para nuestros productos y, con respecto a los costos, permite aumentar la productividad y la eficiencia operacional.

Toda disrupción tecnológica produce oportunidades y amenazas para la empresa. Por esto, la creación y la apertura a lo nuevo constituyen verdaderos imperativos para un estrategia en materia de creatividad e innovación. El riesgo radica en quedarnos administrando el día a día, perdiendo la oportunidad de pensar de manera no convencional.

Las disrupciones van de la mano de la investigación, la interacción, el estudio y el trabajo constante. No son fruto de la genialidad de un inventor solitario. Requieren objetivos, iniciativa, asignación de recursos y, sobre todo, crear ambientes que posibiliten la innovación.

Foto: universe.byu.edu



Clayton Christensen



Conclusión

Gobernar una empresa no es tarea fácil. Por eso, la definición de empresa es, según la Real Academia Española, acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. Lo anterior significa que quienes están al mando necesitan de unos conocimientos básicos, pero, sobre todo, es fundamental la experiencia, la capacidad de observación, la intrepidez y la prudencia directiva que, como hemos subrayado, consiste en el arte de decidir bien.

Asimismo, es necesario comprender que el estratega es hijo de las situaciones, las circunstancias y las oportunidades. Muchas veces en su tarea surge lo inesperado, el azar y lo contingente como un efecto que distorsiona la realidad de sus resultados y realizaciones.

Por último, el estratega depende de la libertad humana de las personas; de su querer. Algo que ningún líder puede conseguir es que las personas quieran lo que él quiere. Por eso, un estratega debe entender que la persona es una realidad completa: inteligencia, voluntad y afectividad, lo cual implica llegar a la razón, comprometer su voluntad y ganarse su aprecio. **1**

Programas In Company

Entendemos que cada organización es diferente y que se enfrenta a retos distintos. Por esta razón hacemos énfasis en el proceso que acompaña el diseño de cada programa.

Desarrolla líderes
que hacen la
diferencia en sus
organizaciones

Javier Hernández
javier.hernandez@inalde.edu.co
Tel: 8614444 ext: 16013-16034



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

En retrospectiva: ¿Qué destacan la Universidad de La Sabana e Inalde para superar y sacar lo mejor de una crisis?

Existen circunstancias adversas para todas las organizaciones, algunas más previsibles que otras. Esas que son más inesperadas generan crisis que en algunos momentos parecen insuperables o, por lo menos, solo se llega a la solución mediante el trabajo arduo y constante. Además de la superación, algunas organizaciones aprovechan estas graves problemáticas para impulsarse porque entendieron que la crisis traía, entre otros, dos elementos que en medio de la dificultad resultan positivos: 1. Evidenciar los momentos, circunstancias y diversas situaciones de la organización que requieren de atención inmediata y urgente y, además, por alguna razón, no se veían. 2. Mejorar lo que estaba bien y de esta manera avanzar hacia el progreso por un camino que estuvimos obligados a tomar.

Hace seis años, lluvias torrenciales e intensas azotaron a nuestro país que no contaba con la suficiente infraestructura para afrontar un fenómeno climático que resultó, incluso en algunos casos, catastrófico. Tanto la Universidad de La Sabana como Inalde Business School no estuvieron exentos de este drama nacional y es fácil recordar que la inundación que sufrimos fue uno de los referentes de esta crisis nacional.

Hoy, en retrospectiva, podemos analizar los puntos de vista de dos personas determinantes para afrontar la crisis de 2011 pero, además, han sido fundamentales para el crecimiento que en 2017 se evidencia en aspectos como la sostenibilidad y eficiente gestión de los recursos, factores que, en parte, fueron producto de la gestión de una crisis, no solo para superarla sino para proyectarse como organización:

Mauricio Rojas Pérez

Vicerrector de Proyección y Desarrollo
Universidad de La Sabana

El 25 de abril de 2011 será una fecha inolvidable para la Universidad de La Sabana. Ese día, cuando se inundó un 90% del Campus, se presentó la crisis más grave que ha afrontado la institución en lo que tiene que ver con planta física e infraestructura. Sin embargo, ese mismo día fue el punto de partida para que sus directivos reescribieran la historia. Gracias a esa visión, hoy, seis años después, La Sabana es uno de los referentes dentro y fuera del país en cuanto a crecimiento y proyección en todos los aspectos, incluido el físico.

“La Sabana siempre se ha caracterizado por el cuidado de la persona, el trabajo bien hecho y una visión trascendente. Esta crisis no fue la excepción, sino que por el contrario salieron a relucir nuestros valores de manera natural y, además, con un sentido único de unidad que finalmente nos llevó a una recuperación rápida y, sobre todo, eficiente y eficaz”, destaca Mauricio.

El crecimiento y actual desarrollo del Campus, cuyas obras son la mayor evidencia de ello, demuestran que una crisis puede traer aspectos muy positivos si esta se gestiona de la manera adecuada: “No bastaba con las soluciones inmediatas, las cuales también eran importantes. También debíamos descifrar varias soluciones de fondo en un problema que no solo involucraba a la Universidad sino a todo el entorno social y medioambiental de la región”. Según Mauricio, esa fue la pregunta constante a todos los expertos que asesoraron a La Sabana en esta crisis: “¿Debemos movernos? ¿Estamos afectando al entorno con nuestra presencia?” Los estudios por parte de





EL 25 DE ABRIL DE 2011 SE INUNDÓ UN 90% DEL CAMPUS, SE PRESENTÓ LA CRISIS MÁS GRAVE QUE HA AFRONTADO LA INSTITUCIÓN EN LO QUE TIENE QUE VER CON PLANTA FÍSICA E INFRAESTRUCTURA.

los técnicos y especialistas demostraron que la Universidad podía convivir armónicamente con la naturaleza y fue el empeño por parte de los directivos de la Universidad que todas las acciones que se encaminaran fueran sostenibles y responsables con la biodiversidad y el medio ambiente. “Debíamos contar con la realidad del entorno y, sobre todo, respetar a la naturaleza que nos rodea”. Vale anotar que, además de respetarla, las acciones de desarrollo que inició la Universidad buscan siempre cuidar e impulsar la biodiversidad.

“Al ver la situación en retrospectiva, -reflexiona el Vicerrector de Proyección y Desarrollo, -puedo concluir que la Universidad, como institución, lo hizo bien. Los órganos de gobierno colegiado fueron esenciales en la toma de buenas decisiones que nos han llevado a este crecimiento”. Asimismo, destaca que “el buen manejo del tiempo y la confianza son dos aspectos primordiales para salir de cualquier crisis. En nosotros confiaron los estudiantes, los empleados, los aspirantes, los proveedores y hasta los competidores, quienes de manera incondicional ofrecieron su ayuda en los momentos más críticos”.

Destaca como la principal herramienta para salir de una crisis “el trabajo bien hecho. Además, es imprescindible hacer ese trabajo con transparencia, sin tener miedo a la verdad sino, por el contrario, buscarla siempre. Fueron muy valiosas todas las enseñanzas que nos dejó la crisis de la inundación porque nos reafirmamos en nuestros valores y cada persona, desde su rol en la recuperación, fue, ante todo, un sembrador del bien”.

Manuel Domínguez Ardila **Director Administrativo Inalde Business School**

“El factor esencial, tanto para superar la crisis como para sacar provecho de esta y mejorar el aspecto físico de la institución fue la cohesión de todos como organización”. Manuel recuerda que esta unidad se dio de manera casi inmediata y natural pues “colaboradores, profesores, directivos y participantes dieron todo de sí y nos apoyaron desde el primer momento para la recuperación de la Escuela”. Asimismo, destaca que Inalde recibió un apoyo fundamental de organizaciones externas



y proveedores, “el cual fue indispensable para que las labores no se detuvieran”.

Por otra parte, el director administrativo de Inalde subraya que lo más desafiante de una crisis consiste en “afrentar que ya no se siguen procesos preestablecidos. Este tipo de situaciones obligan a actuar con las exigencias que la propia crisis vaya planteando”. Sin embargo, asegura que el éxito bajo este tipo de circunstancias radica en “actuar de buena fe, con transparencia y, aunque parezca innecesario en medio de la adversidad, cuidar siempre de los detalles”. Manuel resalta que, ya sea en la cotidianidad o en medio de la crisis, estas cualidades hacen parte de la esencia de la Escuela y recuerda: “todos los oficios de la institución se cumplieron no solo cabalmente sino procurando que, como siempre, tuvieran un sentido trascendente”.

Esta crisis fue la oportunidad para decidir si bastaba solamente con recuperarse o aprovechar el momento para entrar en una fase de mejoramiento que permitiera pensar en nuevas posibilidades estructurales y físicas que beneficiaran a toda la organización. “Estos momentos son difíciles pero por eso mismo ayudan para que se determinen soluciones que muchas veces no se perciben en la cotidianidad o la rutina”, anota Manuel luego de recordar algunos momentos de incertidumbre y angustia, los cuales “solo se superaron gracias a la calidad de nuestra gente. Eso es indispensable en los momentos difíciles: contar con personas que den todo de sí, porque, además, se les notaba que lo hacían de corazón, como si fuera su casa”.

Las mejoras en Inalde fueron evidentes, sobre todo en las aulas IPADE e IAE, las cuales fueron más afectadas, al quedar bajo dos metros de agua. “Veíamos que estas áreas podían ser mejores y la situación nos llevó a decidir dar el paso hacia adelante y no simplemente recuperarnos”, afirma Manuel. Pero, ¿dónde radica el éxito y, sobre todo, la prontitud y eficiencia de estas decisiones? Para el director administrativo, una de las claves estuvo en “la rectitud de intención. Todas las obras, desde la primera gota que sacamos, lo hicimos justamente con la intención de sacar la Escuela adelante; era nuestra meta diaria. También la prudencia fue fundamental y afortunadamente todos la ejercimos y en cada decisión se vio el discernimiento, la decisión y la acción”. **1**

La fragilidad de los planes de negocios

LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS, Y SU EXPRESIÓN FINANCIERA, CUALQUIERA SEA EL DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN, CONLLEVA SIEMPRE UNA GRAN RESPONSABILIDAD. NO SE TRATA DE UNA EXPRESIÓN DE DESEO, TAMPOCO DE UNA MERA FORMALIDAD, O PARTE DE UN RITUAL DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO. SE TRATA DE UNA HERRAMIENTA EFECTIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA CREAR LAS CONDICIONES QUE ASEGUREN EL ÉXITO DEL NEGOCIO PROYECTADO.





GABRIEL VALLONE

Profesor de Negociación del IEEM
Escuela de Negocios
Universidad de Montevideo

En procesos de compraventa de empresas, así como también en el desarrollo de nuevos emprendimientos, asistiendo tanto a compradores como a vendedores, a emprendedores e inversores, me he encontrado con situaciones en las que el plan y la valoración del negocio son una especie de profecía autocumplida del proyecto subyacente, representando más bien los deseos y aspiraciones de directivos y emprendedores, en lugar de representar las posibilidades reales y el potencial del negocio proyectado a futuro.

El efecto de ciertos sesgos cognitivos

Existen estudios que han demostrado que las personas tienen una marcada tendencia a comprometerse irracionalmente con una idea, estrategia o curso de acción inicial¹. Este sesgo cognitivo con el que cargamos al momento de negociar y tomar decisiones es el que condiciona fuertemente a quienes arman el plan de negocios de su proyecto.

Lo que sucede es que la percepción y el juicio del decisor se vuelven tendenciosos y promueven una espiral creciente de otro sesgo cognitivo: el sesgo de confirmación, que consiste en la necesidad subconsciente de favorecer —e incluso de producir— información que valida supuestos, hipótesis, creencias o ideas preconcebidas. El involucrado en un proyecto tiende a buscar y presentar información confirmatoria del éxito de la operación de acuerdo con su idea original, rechazando de manera irracional toda información adversa.

Quienes dirigen una empresa o se han embarcado en el desarrollo de un nuevo negocio, y en general quienes toman decisiones, están siempre expuestos a otro conjunto de irracionalidades (exceso de

confianza, accesibilidad, ilusión de control, ilusión de superioridad, ilusión de optimismo, entre otras). De todas formas, el mencionado “compromiso con un curso inicial de acción” es, definitivamente, la irracionalidad más influyente del proceso de valoración de un negocio.

Por este motivo, quien está asistiendo al interesado en la elaboración del plan tiene una responsabilidad que trasciende cuestiones técnicas, debe lidiar además con aspectos psicológicos que afectan a quienes están llevando adelante el proyecto y deben tomar decisiones. Y no me refiero a que el asesor asegure la calidad de los informes financieros, que por cierto es su responsabilidad básica, debe comprometerse con un análisis más profundo del proyecto al momento de estimar su valor y, de esta forma, se estará comprometiendo con el éxito del negocio.

El objetivo no es engordar variables para que los indicadores den bien, ni tampoco ser un auditor pasivo de las estimaciones. El asesor debe asegurar la mejor formulación del plan de negocios, para que el proceso de planificación estratégica permita efectivamente eliminar obstáculos, enfrentar amenazas, explotar las ventajas competitivas y generar las mejores condiciones para capturar oportunidades.

La fragilidad de las proyecciones

Hace algunos años, un cliente me pidió que revisara el plan de negocios que había elaborado para presentar a un grupo de inversores que iba a financiar su proyecto. Quería tener mi opinión sobre la valoración y que lo asistiera en el cierre de la negociación con los interesados. Lo primero que me aclaró es que los resultados financieros proyectados, EBITDA, ROI,

Planeación

ROE, VAN y en particular la TIR del negocio, le daban “muy alto” y, por lo tanto, él y su socio consideraban que debían ajustar los ingresos por ventas proyectados a la baja, porque en cualquier caso —dijo— los indicadores estaban muy lejos del precio que los inversores estaban dispuestos a pagar —y ellos a aceptar— por el negocio.

Si el plan de negocios estaba hecho a conciencia —le expliqué— no era una buena práctica ajustar las ventas a la baja, y si no estuviera hecho a conciencia, habría que reformular todo el plan. Le pregunté si había una razón objetiva para realizar ese ajuste, a lo que me respondió que no, y me aclaró que las ventas habían sido estimadas muy a conciencia, y por lo tanto creía firmemente en los números presentados como la mejor aproximación a la realidad del negocio proyectado.

Entonces, le dije que en tal caso no había necesidad de tocar esos números y que, en última instancia, lo mejor era hacer hincapié ante los inversores en la excelente performance del proyecto, y al mismo tiempo realizar un análisis de sensibilidad para mostrar la capacidad del negocio de absorber escenarios extremos. La idea era demostrar que el negocio podía resistir los impactos de la volatilidad del mercado al que estaba dirigido.

Pero, después de revisar detenidamente todo el documento que mi cliente me había dejado, descubrí un grueso error en las fórmulas que habían determinado los resultados del negocio. Al realizar las correcciones, todos los indicadores desmejoraban dramáticamente, cayendo a niveles que hacían francamente muy poco atractivo el negocio —el precio que

los inversores en principio estaban dispuestos a pagar ahora parecía francamente elevado—.

Convoqué al empresario para informarle los resultados y después de unos segundos de profunda frustración ante los hechos que le estaba presentando, me dice: “no pasa nada, lo que tenemos que hacer es incrementar las ventas porque tenemos margen para hacerlo”.

Cuando, sin mediar explicación, alguien insinúa que hay margen tanto para bajar los ingresos por ventas —como había expresado al principio—, como para subirlos —como pretendía ahor—, no hay espacio para confiar en el plan tal como está formulado.

Estresar un análisis prospectivo respecto de sus variables clave para convertirlo en una verdadera prueba ácida del proyecto es

una buena práctica. Cuando no estoy en condiciones de asignar una distribución de probabilidad a las variables del modelo —como normalmente sucede en este tipo de análisis— es una buena práctica aplicar criterios conservadores en las estimaciones al momento de tomar decisiones estratégicas en condiciones de incertidumbre. Pero si las ventas fueron estimadas realmente “muy a conciencia”, no está bien ajustarlas a la baja simplemente porque “hay margen para hacerlo”. En tal caso, el modelo dejaría de representar la realidad, y no es exactamente eso lo que deseamos de un modelo para analizar la viabilidad de un proyecto de inversión. Una cosa es ser conservador, y otra muy distinta es desvirtuar la información de base que pretendemos refleje la realidad del negocio.

Cuando estimamos variables en condiciones de incertidumbre, sin contar con una distribución de probabilidad, nuestra responsabilidad como analistas está en realizar estimaciones con foco en el escenario más verosímil, razonablemente sesgado a expresiones conservadoras, pero siempre realista. En cualquier caso, la tasa de descuento



EL ASESOR DEBE ASEGURAR LA MEJOR FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS, PARA QUE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PERMITA EFECTIVAMENTE ELIMINAR OBSTÁCULOS, ENFRENTAR AMENAZAS, EXPLOTAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y GENERAR LAS MEJORES CONDICIONES PARA CAPTURAR OPORTUNIDADES.

de los flujos futuros es el elemento más apropiado para cargar con el peso de la incertidumbre a través de la prima de riesgo.

En definitiva, es evidente que no estaba bien cambiar los ingresos por ventas, en particular porque las estimaciones estaban muy bien respaldadas según pude constatar, y en tal caso habría sido un error modificar los ingresos por ventas del proyecto cuando efectivamente habían sido estimados a conciencia.

El plan de negocios como herramienta para crear valor y asegurar el éxito del proyecto

Mi recomendación fue realizar una revisión de todo el plan y rearmarlo desde una perspectiva diferente, más proactiva y capaz de crear valor en el proceso. Le propuse al empresario concentrarnos en el negocio y formular el plan, no para llenar una formalidad, sino por él mismo, por el dinero que él en persona iba a invertir en el negocio. Una prueba contundente del efecto psicológico que hay detrás de este tipo de comportamientos es que mi propio cliente era el primer perjudicado de su accionar imprudente al momento de formular el plan.

Debemos entender que el plan de negocios constituye una oportunidad única para equivocarnos en el papel antes de llevarlo a la práctica, nos brinda un espacio en el que podemos fallar sin sufrir las consecuencias, nos permite corregir errores y generar las condiciones para crear valor.

Entonces, rehicimos el plan de negocios y encontramos una mejor forma de explotar las oportunidades (aumentamos los ingresos pero no de manera artificial sino con acciones concretas programadas con el departamento de marketing), corregimos las debilidades y



EL PLAN DE NEGOCIOS CONSTITUYE UNA OPORTUNIDAD ÚNICA PARA EQUIVOCARNOS EN EL PAPEL ANTES DE LLEVARLO A LA PRÁCTICA, NOS BRINDA UN ESPACIO EN EL QUE PODEMOS FALLAR SIN SUFRIR LAS CONSECUENCIAS, NOS PERMITE CORREGIR ERRORES Y GENERAR LAS CONDICIONES PARA CREAR VALOR.

las ineficiencias (descubrimos que se habían soslayado porque los ingresos previstos los reabsorbían), potenciamos las fortalezas (a diferencia de lo que prescribe el análisis DAFO-CAME, prefiero siempre buscar la forma de “potenciar”, en lugar de simplemente “mantener” fortalezas, para ello invertimos algunos recursos en profundizar en ciertos diferenciadores de mercado) y más allá de afrontar las amenazas hicimos el intento de ver si podíamos reducir su impacto (en este caso no logramos más que prepararnos para afrontarlas —pero valió la pena el intento—). El negocio terminó siendo todo un éxito.

El problema con los planes de negocios es que muy pocas veces son aprovechados a conciencia por el propio emprendedor o por la dirección de la empresa, según el caso. La mayor parte del tiempo, se preparan como una mera formalidad para ser presentados a terceros (bancos, inversores, fondos de inversión, proveedores estratégicos, organismos oficiales, etc.), cuando en realidad es

un instrumento eficaz de planificación estratégica.

Normalmente, el emprendedor llega a estar tan convencido del éxito del negocio que tiene en mente —lo cual es perfectamente natural y entendible—, que termina asumiendo que él no necesita el plan —lo cual es en cualquier caso absolutamente injustificado—.

Como mencionábamos al principio, cuando tomamos decisiones, lo hacemos bajo la influencia de un conjunto de sesgos cognitivos que afectan nuestro juicio. El proceso de elaboración de un plan de negocios tiende a estar contaminado por esos sesgos —o irracionalidades como los llama Bazerman—, lo cual puede reducir dicho plan a una forma de justificación forzada de la idea original, cuando en realidad, a todos los efectos, debiera ser el instrumento que nos permita efectivamente convertir esa idea en un negocio viable, rentable y exitoso. ❶

Artículo publicado originalmente en la Revista de Negocios del IEEM, n.º 88, abril 2017. Ver bibliografía en página 96.

Egresados de Inalde implementan nuevo sistema de energía solar en la Universidad de La Sabana

Sergio Ardila, José González y César Guerrero, egresados del Executive MBA de Inalde, implementaron su modelo de negocio, Soluciones Solares Colombia, en la Biblioteca Octavio Arizmendi de la Universidad de La Sabana, el cual consistió en el desarrollo de un sistema piloto de energía solar que significará un ahorro de 3,6 Kwh durante todo un año, lo cual representa un impacto ambiental de 1,8 toneladas de Co2 al año, equivalente a la siembra de 88 árboles. El rector de la Universidad, Obdulio Velásquez Posada, en compañía del director general de INALDE, Luis Fernando Jaramillo, dio inicio al uso de este sistema.





Esta iniciativa surgió de la asignatura Nuevas Aventuras Empresariales, NAVES, dirigida por el profesor Juan Manuel Vicaría Delgado, la cual se constituye como el proyecto final de los participantes del MBA de Inalde. El producto CleanPower Solution, el cual ya está en funcionamiento desde el 28 de abril, surgió de la preocupación que existe en el mercado energético colombiano, como consecuencia de los elevados costos de generación de energía a través de los combustibles fósiles, el fuerte impacto negativo al ambiente y el mercado oligopolio en nuestro país.

Por lo anterior, Soluciones Solares Colombia ofrecerá un significativo ahorro económico a La Universidad, mediante tecnología de punta que consiste en la generación de energía renovable. Este proyecto estará enfocado en el desarrollo de soluciones para entidades educativas privadas en las principales ciudades del país, comprometidas con responsabilidad social y ambiental.

De esta manera, un proyecto que surge de las aulas de Inalde, como muchos otros, se convierte en una exitosa realidad empresarial que, además, aportará de manera significativa para la sostenibilidad y recuperación de nuestro planeta. **1**

LOS SOCIOS

Sergio A. Ardila

Ingeniero de Mercados con especialización en Gerencia Estratégica. EMBA de Inalde Business School, cohorte 2015-2017. Diez años de experiencia en el sector financiero y de seguros; administrando riesgos como gerente comercial.

José M. González

Ingeniero Industrial con especialización en Gerencia Comercial Estratégica. EMBA de Inalde Business School, cohorte 2015-2017. Nueve años de experiencia en comercialización y mercadeo de productos de consumo.

César Guerrero

Ingeniero Mecánico. EMBA de Inalde Business School, cohorte 2015-2017. Trece años de experiencia internacional en sector energético, principalmente en proyectos de generación.

De izquierda a derecha: Sergio Ardila, Obdulio Velásquez, Luis Fernando Jaramillo, César Guerrero, Juan Manuel Vicaría y José González.



EXECUTIVE EDUCATION



▲ Inició el **PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PDD - 2017-II** con participantes de empresas como Findeter, la Fuerza Aérea Colombiana, Banco Financian, Cemento Tequendama, Fábrica de quesos italianos del Vecchio S.A.S., entre otras. La apertura de este programa, el 20 de abril, estuvo dirigida por Luis Fernando Jaramillo Carling, director general de la Escuela, los profesores y directivos.



◀ Finalizó el **PROGRAMA DE PROPIETARIOS, PP.** Durante la clausura, Luis Fernando Jaramillo Carling, director general de la Escuela; Luis Carlos Bravo, director de Executive Education y María Piedad López, directora del Programa de Propietarios, exhortaron a los participantes para que lleven las experiencias adquiridas a sus empresas para formar un mejor país.

▶ A la celebración del **DÍA DE LA FAMILIA PARA EL PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL, PDG**, asistieron egresados de anteriores promociones y familiares. Este evento, que se realizó el 29 de abril en la Escuela, contó con diversas actividades como un asado, minigolf y taller de galletas.



EXECUTIVE EDUCATION



◀ Cena de integración del **PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PDD**. En este evento, que se llevó a cabo el 11 de mayo, se desarrolló la sesión de caso en familia en la que los participantes compartieron con sus cónyuges la experiencia Inalde. Esta sesión estuvo a cargo del profesor German Serrano.

El 21 de junio se realizó el acto de clausura del **PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO, PDD**, con la participación de Luis Fernando Jaramillo Carling, director general de la Escuela; Ciro Gómez, director académico y Luis Carlos Bravo, director de Executive Education. Los treinta y ocho participantes asistieron con sus familiares a este importante momento.



ENFOCADOS



▲ El 31 de mayo inició el **ENFOCADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO** en el cual participan directivos y empresarios de diversas áreas funcionales de empresas como el Banco de Occidente, Ecopetrol, Cine Colombia, Inversiones Matuma S.A, Equion-Energía, Colegio Los Nogales, Ecopetrol, BPM y AIG, interesados en encontrar soluciones a problemas comunes en la gestión del talento. Este programa se desarrolla hasta el 25 de septiembre.

INALDE AL DÍA

EXECUTIVE EDUCATION

El Programa **ENFOCADOS DE JUNTAS DIRECTIVAS** contó con la participación de directivos de empresas como Sempertex, Universidad del Bosque, CNK Consultores, Biosidus, entre otros. Se desarrolló del 19 al 28 de abril y estuvo a cargo de los profesores Rolando Roncancio Rachid, María Piedad López Vergara, Jorge Iván Gómez Osorio, Peter Montes Swanson y Fernando Osorio.



IN COMPANY

El encuentro **"CONSTRUYENDO UNA CULTURA CENTRADA EN EL CLIENTE"**, el cual fue desarrollado para Arcos Dorados y se realizó el 16 de abril, estuvo a cargo de los profesores Juan Manuel Parra e Ignacio Osuna. En este encuentro participaron treinta y nueve directivos procedentes de distintos países de la región Andina, Centroamérica y Caribe y gerentes de dicha organización de Latinoamérica.



Veinticinco directivos y creativos del sector de la moda participan en el **PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN** con el apoyo de la revista Fucsia, el cual busca fortalecer las capacidades directivas de diseñadores y confeccionistas del sector de la moda en Colombia.

Finalizó el In Company en **PROGRAMA DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO**, de la Financiera de Desarrollo Nacional, FDN. Este programa contó con la participación de diecisiete directivos de la empresa.



▲ Luis Carlos Bravo Perdomo, director de Executive Education y profesor del departamento de Finanzas y Control, presentó la conferencia **"DECISIONES DE NEGOCIOS EN UN ENTORNO ECONÓMICO COMPLEJO"**, la cual fue transmitida en directo vía *streaming*.



Encuentros de quinquenios de las promociones 1989, 1990 y 1991 del PADE, y 2007 del PDD.

▲ Para celebrar los cinco, diez, quince, veinte, veinticinco y treinta años de graduación del **PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL – PADE**, Inalde organizó una cena donde los egresados pudieron compartir y disfrutar el reencuentro.



La sesión de continuidad **"Aplicación de las NIIF en Colombia, el impacto de los primeros reportes financieros y el nuevo reto para los stakeholders"**, dirigida por Juan Diego Arbeláez Celis se llevó a cabo el 6 de abril y se desarrolló con base en el caso la Tansición a NIIF del Grupo Nutresa.

En la conferencia de Juan Pablo Dávila, **"Valoración de empresas en etapas tempranas y la importancia de los inversionistas ángel en el ciclo de emprendimiento"**, se revisaron las diferentes metodologías de valoración de empresas en etapas tempranas, así como la importancia de los inversionistas ángeles en el ciclo de del emprendimiento. Esta se llevó a cabo el jueves 20 de abril en el Country Club de Ejecutivos de Medellín.

INALDE AL DÍA

ALUMNI



▲ El profesor Rolando Roncancio Rachid desarrolló la sesión **"SOSTENIBILIDAD: NUEVA FRONTERA DE LA INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO"**, la cual se llevó a cabo el 25 de abril. Esta continuidad se desarrolló con base en el caso Patagonia.



▲ Cincuenta y dos egresados participaron en la conferencia **"LIDERAZGO FAMILIAR"**, dirigida por el profesor Cristian Conen del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana, el 14 de junio en el Club de Banqueros y Empresarios.

La conferencia del profesor Juan Manuel Parra Torres **"Gestión Humana ¿UN SOCIO ESTRATÉGICO PARA LA ALTA DIRECCIÓN?"** se llevó a cabo el 26 de abril y, además, fue transmitida vía streaming y se encuentra publicada en la plataforma de Alumni a la que se accede a través del sitio web de Inalde.



TORNEO DE GOLF
Ochenta y ocho egresados, participantes y profesores asistieron a la XII versión del Torneo de Golf Inalde ALUMNI, que se llevó a cabo el 8 de junio en el Club ewEl Rincón de Cajicá.



◀ **NOVENTA Y CUATRO EGRESADOS DE LAS PROMOCIONES 1997, 2002, 2007 Y 2012 DEL MBA** se reencontraron el 18 de mayo en una cena organizada por Inalde en el Metropolitan Club para celebrar los cinco, diez, quince y veinte años de graduación.



CLAUSTRO ACADÉMICO

En Ciudad de México se llevó a cabo la Reunión Mundial de Directores de Escuelas y la Reunión Latinoamericana de Directores de Escuelas. A estos eventos, que se llevaron a cabo el 3 y 4 de abril, asistieron los profesores **SANDRA IDROVO CARLIER, JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO Y ALEJANDRO MORENO SALAMANCA.**



El segundo foro del Cedit: "El director de gestión humana como activista creíble frente a la alta dirección", contó con la participación de cuarenta y tres asistentes de empresas como: Almacenes Paraíso S.A., Acequimicos S.A.S., Ateal Inmobiliaria, Asonac, Bancoldex, Casa Editorial El Tiempo, Compensar, entre otras. Este foro, que se desarrolló el 27 de abril, estuvo a cargo del profesor **JUAN MANUEL PARRA**, director del Cedit.

El 11 y 12 de mayo se llevó a cabo el congreso "The mystique of luxury brands", en Seúl, Corea del Sur, en el que INALDE Business School se destacó por la sobresaliente participación de **IGNACIO OSUNA**, profesor y director del Departamento de Dirección Comercial y de Operaciones, y **CINDY PINZÓN**, investigadora del mismo departamento. De la ponencia "A content Analysis of Twitter: Case Study on luxury makeup", presentada por Cindy Pinzón, los organizadores del evento resaltaron la metodología, al igual que su relevante aporte al mundo académico e impacto al mundo industrial de las marcas de lujo. A la presentación asistieron dos representantes diplomáticos de la Embajada de Colombia en Corea del Sur. En este congreso participaron cincuenta expertos de industrias de marcas de lujo, así como cuarenta y nueve investigaciones académicas de universidades de todo el mundo. Este congreso, en su segunda versión, fue organizado por Curtin University (Australia) y Korean Scholars of Marketing Science (Corea del sur).



El 11 de julio recibimos la visita de Ignacio Bel, exdirector de Comunicaciones del IESE. Junto con **LUIS FERNANDO JARAMILLO** compartieron experiencias y puntos de vista acerca del crecimiento y evolución de las escuelas de negocios en los últimos veinte años.

INALDE AL DÍA

CLAUSTRO ACADÉMICO



◀ **LA PROFESORA SANDRA IDROVO**, directora de Investigación de Inalde; la profesora Patricia Debeljuh, directora del Centro WARMART Conciliación Empresa y Familia de IAE Business School, Argentina, y la profesora Belén Mesurado, investigadora del CONICET, Argentina, presentaron en la sede general de la ONU el primer informe del *Global Home Index*. El evento, que se realizó el 18 de mayo, se desarrolló como parte de la celebración del Día Internacional de la Familia, organizado por el *Department of Public Information Non-Governmental Organizations DPI/NGO*, de Naciones Unidas en Nueva York, Estados Unidos.

Igualmente, fue invitada por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, a participar en el *Technical Exchange on Working Time and Work-Life Balance* que tuvo lugar en Ginebra, Suiza. El encuentro de expertos tenía como objetivo sentar las bases técnicas y académicas con respecto al balance trabajo y vida cotidiana, tema de la Conferencia Internacional de la OIT en 2019. El grupo de ocho expertos internacionales de los cinco continentes, junto con directores de la OIT, compartieron investigaciones y experiencias que permiten presentar propuestas sólidas y beneficiosas para empresarios, empleados y gobiernos en el tema de *Working Time and Work-Life Balance*.

PROFESORES INTERNACIONALES



Alejandro Vásquez R.,
Profesor de Dirección de
Personal, en IPADE Business School.



Joan Fontrodona F.,
Profesor y Director del
Departamento de Ética
Empresarial en
IESE Business School



**Ricardo Aparicio
Castillo**, Profesor del área
de Factor Humano y del área
de Empresa-Familia de IPADE
Business School

Unidad de gerencia
media de INALDE
Business School se enfoca en
la construcción de la visión
integral del participante,
fortaleciendo el pensamiento
estratégico y humanista de las
organizaciones y el criterio
para la toma de
decisiones.



PID | Programa Integral
de Dirección

INCOMPANY

Fortalecimiento de habilidades directivas a través de un
enfoque práctico de la realidad empresarial

Más Información:
Tel.: 861 44 44 Ext.:16051
edime@edime.edu.co
www.edime.edu.co



Referencias

¿Cómo vamos en Colombia en la armonización de vida laboral, personal y familiar?

- Ladge, J.; Humberd, B.; Baskerville Watkins, M. y Harrington, B. (2015) Updating the Organization MAN: An Examination of Involved Fathering in the Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 29, N° 1, 152-171.
- Barker, G. (2015) What Fatherhood around the world looks like. The Blog. The Huffington Post. http://www.huffingtonpost.com/gary-barker-phd/fatherhood-around-the-world_b_7589204.html Accessed 19 marzo 2017.
- ICWF, IESE Business School, Centro de Investigación: Cultura, Trabajo, Cuidado, INALDE Business School. INFORME IFREI 1.5 2015 Colombia. Reporte.

Evitar algunas crisis

- Augustine, N. Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar (1995). En *Gestión de la crisis*. Harvard Business Review – Deusto. 2001.
- Cox L. A. What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis*, 2008; 28(2):497-512.
- Gawande, A. El efecto checklist. Antoni Bosch editor. Barcelona. 2011.
- Hubbard, D. The failure of Risk Management. John Wiley & Sons. New Jersey 2009
- Luecke, R, Larry, B. Harvard Business Essentials. Crisis Management. Harvard Business Press. 2004
- Mitroff, I, Alpaslan, M. "Preparing for Evil" *Harvard Business Review*, April 2003.
- Pérez-López, J. A. Fundamentos de la Dirección de Empresas. 3ª edición. Rialp. 1996.
- Simons, R. Levers of Control. Harvard Business School Press. 1994.
- Thomas P, Bratvold R. B., Bickel J. E. The risk of using risk matrices. *SPE Economics & Management*, 2014; 6(2):56-66.

El "refenómeno" del nuevo siglo: reestructurar, reconvertir, refluotar

- 1 Al respecto es interesante consultar el libro de mi amigo y experto en el tema, el profesor Pedro Nueno: "Reflotando la empresa". Editorial Deusto de España.

Gestión de las crisis en las empresas familiares y el papel de los órganos de gobierno

- Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003). Conflict and communication in the family business (No. 16). Family Enterprise Publisher

- Gallo, M. (1995). Empresa familiar, textos y casos. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gómez, G., & Betancourt, J. (2014). Family traps. Survey about Bad Practices that Affect Unity and Harmony in Colombian Family Businesses. (Unpublished manuscript). Presented in 14th Annual IFERA World Family Conference. Lappeenranta, Finland.
- Gómez, G., Botero, I., Betancourt, J. & López M.P. (2013). An Exploratory Study of Family Protocols: Factors that Influence Protocol Creation in Family Firms from Two Latin American Countries. (Unpublished manuscript). Presented in 13th Annual IFERA World Family Business Conference. St. Gallen, Suiza.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Levinger, G. & Pietromonaco, P. (1989). Conflict style inventory. (Unpublished manuscript). Amherst, MA: Universidad de Massachussets.
- Lozano Posso, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento & Gestión*, Barranquilla, 15, 83-110.
- Pearson, C. M., y Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.

¿Cuál es el camino de un estratega?

- Collins, Jim (2011), Empresas que sobresalen: por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no, Deusto, Barcelona.
- Freedman, Lawrence (2016), Estrategia, una historia, La esfera de los libros, Madrid.
- Ghemawat, Pankaj, (2007), Estrategia y el panorama empresarial (2ª edición), Pearson Educación, Madrid.
- Gladwell, Malcolm, (2009) Fuera de serie : por qué unas personas tienen éxito y otras no, Taurus, Madrid.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (2009), Strategy safari, Prentice Hall, England.
- Montgomery, Cinthya, (2015), El estratega, conviértete en el líder que tu negocio necesita, Editorial Aguilar, Bogotá.
- Sun Tzu, (2003), El arte de la guerra, Alianza, Madrid.

La fragilidad de los planes de negocios

- 1 Bazerman Max H. and Neale Margaret A. 1993. "Negotiating Rationally". Simon & Schuster Inc. New York, U.S.A. Pág. 9. Capítulo 2.

INALDE

Prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones, capaces de tomar decisiones asertivas en escenarios inciertos, aproximándose al conocimiento desde una aplicación práctica a través del método del caso.

EXECUTIVE MBA

La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

EXECUTIVE EDUCATION

Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.

Tel: (571) 861 4444
Autopista Norte Km 7, Costado Occidental.
Chía, Colombia
www.inalde.edu.co



Innovamos con Bancolombia App Empresas

para que nuestros clientes puedan realizar la aprobación de sus pagos de nómina, proveedores y otras transacciones desde cualquier lugar.

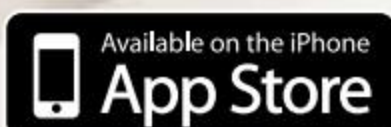
Así seguimos creando mejores formas de hacer las cosas

Carlos está retrasado para aprobar el **pago a proveedores.**

Andrés ya lo está haciendo **desde su celular.**



¡Descárguela ya!



Bancolombia
le estamos poniendo el alma