

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Y**

**MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**OTORGADO POR LA  
ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN, EADA  
(ROL DE LA MUJER EN LA GRAN EMPRESA EN COLOMBIA)**

**PRESENTADA POR:**

**Sr. ÁLVARO BARACALDO**

**Sr. ANDRÉS RAMIREZ**

**Sr. EDUARD REINOSO**

**Sr. OSCAR RUIZ**

**Sr. MANUEL SOLÓRZANO**

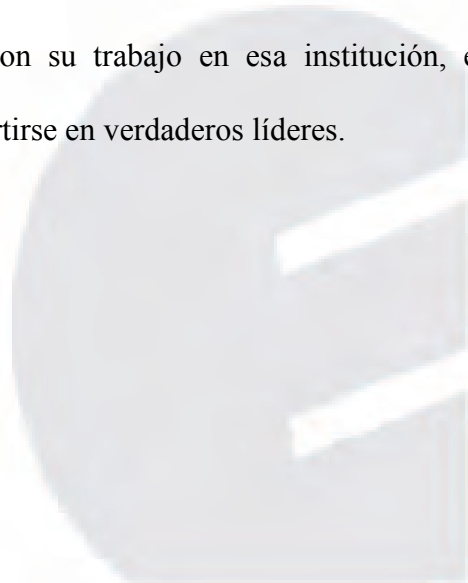
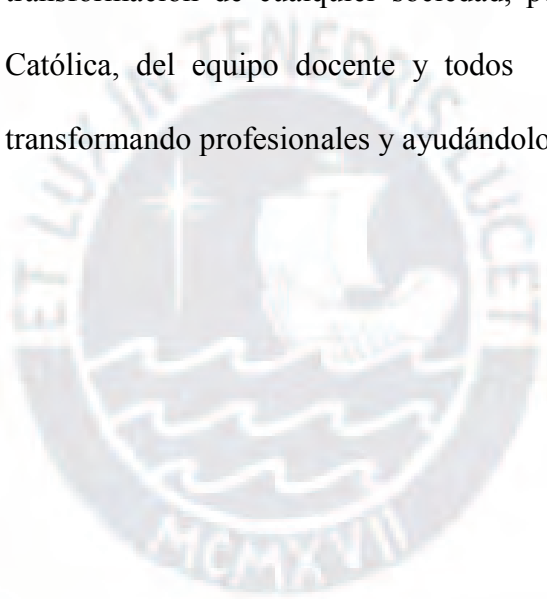
**Asesor: FERNANDO D'ALESSIO IPINZA**

**Bogotá, junio de 2011**

## Agradecimientos

Queremos agradecer muy especialmente a CENTRUM Católica y al Dr. Fernando D'Alessio por haber promovido este estudio, por servirnos de asesor de tesis, por el apoyo en la realización del estudio, y por la labor que está haciendo de profesionalizar la gestión de empresas tanto en su país Perú, en Colombia, como en el resto de los países de América Latina.

Creemos firmemente que la educación es la herramienta fundamental del proceso de transformación de cualquier sociedad, por eso queremos resaltar la labor de CENTRUM Católica, del equipo docente y todos los que con su trabajo en esa institución, están transformando profesionales y ayudándolos a convertirse en verdaderos líderes.



### Dedicatoria

Se la dedico a mi esposa y a mis hijas quienes son mi inspiración, siempre me apoyaron y me dieron la motivación necesaria para llevar a cabo este logro.

Oscar Ruiz

A Dios por la fuerza y la oportunidad; a mi esposa por el apoyo; a mi hijo por la motivación; a mis maestros por su enseñanzas; a mi madre por sus oraciones; a mis compañeros por las experiencias vividas y las largas jornadas de academia compartidas, especialmente, a don Oscar, al Dr. D'Alessio, y a CENTRUM Católica por hacernos crecer como seres humanos y profesionales.

Eduard Reinoso

Mi dedicatoria es para todos los compañeros y profesores que he conocido durante el desarrollo del programa de maestría, por permitirme conocer, compartir, aprender y vivir muchas experiencias enriquecedoras y gratificantes con cada uno de ellos, a quienes agradezco por haber propiciado un aporte invaluable en mi desarrollo personal y profesional.

Andrés Ramírez

A Dios; a mi amada esposa Zoraida y mis hijos Iván Camilo y Daniela por su paciencia y gran apoyo; a mis padres por todas sus enseñanzas y cariño; y a todos mis compañeros y profesores de quienes aprendí bastante en todos estos meses.

Álvaro Baracaldo

Dedicar este trabajo final a Maria Clara, mi esposa y mi compañera, pues todo lo logré gracias a su apoyo y motivación, a su paciencia para estudiar conjuntamente, a discutir los casos y pasar tiempo esperando con alegría algunos fines de semana en que las clases pasaran.

Manuel Solórzano



## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo estudiar el grado en que los gerentes, directivos o presidentes de las empresas colombianas o radicadas en Colombia usan el planeamiento estratégico como la herramienta fundamental para la gestión de sus empresas, y cómo estas definiciones impactan la gestión para lograr el crecimiento y la sostenibilidad de las mismas. Para ello se investigaron diferentes conceptos de estrategia, y mediante el método de investigación cualitativo de análisis de contenido se pudo analizar el uso e impacto de esta herramienta gerencial en las empresas de la muestra.

Se seleccionó una muestra de 25 empresas que representan diferentes sectores de la economía colombiana (agroindustrial, financiero, servicios, telecomunicaciones, logístico y transporte) localizadas en cinco diferentes ciudades. Se trata de empresas reconocidas dentro de sus respectivos sectores, con buena participación en el mercado, lo que permite inferir conclusiones sobre el uso de la estrategia en empresas nacionales.

Para las entrevistas se empleó la técnica de entrevistas en profundidad, para las que se dispuso de unas preguntas previamente definidas, pero además se ahondó con preguntas adicionales que permitieron obtener los datos cualitativos que se buscaban. Las entrevistas, que tomaron entre 30 y 60 minutos, se realizaron a gerentes, directores y presidentes con amplio conocimiento de su empresa y gran experiencia en el negocio. Esto permitió contar con respuestas de calidad que pudimos analizar usando el método de análisis de contenido. Para esto definimos inicialmente unos códigos de búsqueda para cada una de las preguntas, a fin de analizar las diferentes respuestas y sus tendencias, clasificarlas y buscar relaciones significativas entre ellas.

El análisis permitió observar que existen ocho códigos con la mayor relevancia que representan principalmente una tendencia de los directivos sobre la percepción y uso de la planeación estratégica como herramienta de gestión empresarial. Los códigos serían:

(a) planeación estratégica, (b) aspectos en la toma de decisiones, (c) responsabilidad social empresarial, (d) estructuración de un plan estratégico, (e) planeación estratégica como gestión permanente, (f) evaluación empresarial, (g) metodología del análisis de riesgos y (h) metodología del plan estratégico.

Los resultados obtenidos de la investigación permiten inferir de la muestra seleccionada lo siguiente:

- El porcentaje de empresas colombianas analizadas que dicen tener desarrollado e implementado un plan estratégico.
- Cómo estructuran dicho plan estratégico, quiénes participan, periodicidad con que se realizan, cómo se aprueban y establecen los métodos de seguimiento.
- La identificación de los diferentes métodos de análisis de riesgos que usan estas empresas y el uso de herramientas de apoyo.
- Los diferentes métodos que se consideran para la evaluación de los resultados de la compañía.
- La forma en que las compañías realizan la toma de decisiones estratégicas y el grado de instinto por parte de sus directivos, que se refleja en ellas.
- La forma en que las empresas manejan sus políticas de responsabilidad social y su impacto en estrategias no mercado.

De igual forma se realizó una comparación de los resultados obtenidos en la presente investigación con los resultados de la investigación realizada para el mercado peruano en el estudio de Camones, Cedamano, Lermo y Núñez de 2009 denominado *Base de la Estrategia y su Empleo en la Gerencia en Perú*. Se pudieron obtener analogías y diferencias de la clase dirigente colombiana y la peruana. Esperamos el presente estudio sirva como referencia para las empresas colombianas en sus planes estratégicos futuros.

## Abstract

This research work aims to study the extent to which managers, executives or presidents of companies based or seated in Colombia, as selected and referenced, use strategic planning as an essential tool for managing their businesses, and how these definitions impact the management to achieve growth and sustainability for them. Therefore, we studied different concepts of strategy, and through the qualitative research method of content analysis we examine the use and impact of this management tool in the sample firms.

Twenty five companies representing different sectors of the Colombian economy (agribusiness, financial, services, telecommunications, logistics, and transportation) located in five different cities were selected for the sample; they are companies recognized within their respective sectors, with good market share, allowing us to draw conclusions about the use of the strategy in the in-country firms.

In-depth interviews were used as interviewing technique; pre-defined questions were made available, but it was also deepened with additional questions which allowed to obtain the qualitative data sought after. Interviews lasting between 30 and 60 minutes were conducted for managers, directors and presidents with extensive knowledge of their companies and extensive experience in the business, allowing us to obtain quality answers we could analyze using the content analysis method; for this purpose we initially define search codes for each of the questions, in order then to analyze the different responses and their trends, classify and search them for significant relationships between them.

The analysis showed that there are eight highly relevant codes mainly representing the tendency of managers on the insight and use of strategic planning as business management tool, as follows: (a) strategic planning, (b) decision making process, (c) corporate social responsibility, (d) strategic plan structuring, (e) strategic planning as ongoing management,

(f) corporate measurement, (g) risk analysis methodology and (h) strategic planning methodology.

Based on the sample, the research results allow to infer the following:

1. The percentage of Colombian companies that claim to have developed and implemented a strategic plan.
2. How they structure the strategic plan, who participates, their periodicity, how monitoring methods get approved and established.
3. The identification of the different risk analysis methods these companies use and the usage of supporting tools.
4. The different methods considered for the evaluation of the company results.
5. The way companies make strategic decisions and the degree of instinct on behalf of their executive directors, as reflected in them.
6. The way companies manage their social responsibility policies and its impact on non-market strategies.

In the same way, a comparison was made between the results obtained in this investigation and the results of the research conducted for the Peruvian market by Camones, Cedamano, Lermo and Núñez (2009) *Base de la Estrategia y su Empleo en la Gerencia en Perú* [*Strategic Framework and its Use for the Peruvian Management Sector*], so similarities and differences could be obtained for the Colombian and Peruvian elite. We also hope for this study to serve as a reference for Colombian companies regarding their future strategic plans.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiii
Capítulo I. Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Objetivos del Estudio	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación del Estudio	8
1.5 Naturaleza del Estudio	9
1.6 Limitaciones de la Investigación	9
1.7 Delimitaciones	9
1.8 Estructura de la Investigación	10
Capítulo II. Revisión de la Literatura	11
2.1. Revisión Teórica	11
Capítulo III. Metodología	21
3.1 Tipos de Métodos	21
3.2 Investigación Exploratoria	22
3.3 Entrevistas en Profundidad	22
3.4 Muestra	23
3.5 Tipos de Muestra	24

3.6	Análisis de Contenido .....	25
3.7	Diseño de la Investigación .....	28
3.8	Justificación del Diseño .....	28
3.9	Preguntas de la Entrevista .....	29
3.10	Cartas de Confidencialidad y Autorización .....	30
3.11	Procedimientos y Técnicas de Recolección de Datos e Información .....	30
3.12	Análisis y Procesamiento de los Datos .....	30
Capítulo IV. Análisis de las Entrevistas .....		32
4.1	Objetivo de la Investigación. ....	32
4.2	Técnica y Metodología Empleada.....	32
4.3	Análisis Cualitativo por cada pregunta .....	35
4.3.1	Planeación estratégica (C1) .....	35
4.3.2	Estructuración del plan estratégico (C2). ....	39
4.3.3	Metodología del plan estratégico (C3). ....	42
4.3.4	Análisis de riesgos (C4).....	47
4.3.5	Metodología de análisis de riesgos (C5).....	50
4.3.6	Aspectos para la toma de decisiones (C6). ....	52
4.3.7	Planeación estratégica como gestión permanente (C7) .....	56
4.3.8	Evaluación empresarial (C8). ....	59
4.3.9	Plan de contingencia (C9).....	63
4.3.10	Aspectos del éxito empresarial (C10). ....	65
4.3.11	Relación del éxito (C11).....	68
4.3.12	Responsabilidad social empresarial (C12) .....	71
4.4	Resultados Cualitativos de la Investigación.....	74
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones .....		78

5.1 Conclusiones .....	78
5.2 Análisis estudio Perú vs estudio Colombia.....	83
5.3 Recomendaciones.....	85
Apéndice A. Métodos de Investigación .....	92
Apéndice B. Tipos de Investigación .....	94
Apéndice C. Carta de Confidencialidad.....	97
Apéndice D. Entrevistas.....	98



### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Establecimiento de Códigos Frases Claves</i> .....	33
Tabla 2 <i>Codificación de Entrevistados</i> .....	34
Tabla 3 <i>Tendencia y Frecuencias: Pregunta Número Uno</i> .....	35
Tabla 4 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Dos</i> .....	39
Tabla 5 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Tres</i> .....	43
Tabla 6 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Cuatro</i> .....	48
Tabla 7 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Cinco</i> .....	51
Tabla 8 <i>Tendencias y Frecuencia: Pregunta Número Seis</i> .....	52
Tabla 9 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Siete</i> .....	57
Tabla 10 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Ocho</i> .....	59
Tabla 11 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Nueve</i> .....	63
Tabla 12 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Diez</i> .....	66
Tabla 13 <i>Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Once</i> .....	68
Tabla 14 <i>Tendencias y Frecuencia: Pregunta Número Doce</i> .....	71
Tabla 15 <i>Tendencias vs Frecuencias para la Muestra</i> .....	74
Tabla 16 <i>Tendencias más relevantes en la Planeación Estratégica del Gerente en Colombia</i> .....	76

### Lista de Figuras

*Figura 1* Gráfica corte de tendencias análisis cuantitativo .....76



## Capítulo I

### Introducción

#### 1.1 Antecedentes

En toda la literatura sobre *Management* se plantea que los gerentes, directivos y presidentes de empresas tienen la responsabilidad de conducirlos aplicando el conocimiento disponible sobre administración y gestión empresarial, tal como sostuvo Drucker (1954). Igualmente, todos los teóricos se encuentran de acuerdo en que la definición de un cuerpo coherente de objetivos por parte del equipo directivo puede ser una de las características de las empresas exitosas. Esta forma de operar para lograr resultados no es una característica del siglo pasado, pues la humanidad viene realizando este procedimiento desde su origen, tal como se puede observar en el desarrollo de los sistemas de pensamiento, hasta llegar al pensamiento del mundo moderno.

Ahora bien, el desarrollo, entendido como el proceso en el que el hombre ha resuelto las necesidades del crecimiento, no se puede proponer el concepto de planeación estratégica como es conocido el día de hoy, puesto que es este nuevo planteamiento de entendimiento de vida, conlleva a un concepto de orden, seguimiento y cadena, inmerso dentro de una planeación. Cabe destacar que estos procesos han acompañado al hombre a través de su historia y de su desarrollo y se puede constatar en la filosofía griega clásica, donde es bien conocido gracias a los escritos de Platón, que muchos sofistas mantenían escuelas de debate, las mismas que se organizaban libremente en asambleas en Atenas, donde se pasaban largas horas discutiendo preguntas populares filosóficas, futuro y/o planeación de Atenas. Finalmente, como estos debates ganados conducían a la riqueza, los sujetos y sus métodos fueron extremadamente desarrollados.

Por otra parte, en la Edad Media la filosofía fue un pilar importante en la conformación de la sociedad. En *De ente et essentia* (1254), se narra cómo Santo Tomás de

Aquino postuló que todo lo que existe tiene una causa. Posteriormente, el pensamiento sistemático se vuelve común y adquiere relevancia; prueba de ello se manifiesta en el empirismo y humanismo de Erasmo de Rotterdam, Francis Bacon, Maquiavelo y Galileo Galilei. Luego, en el siglo XVII, la filosofía se reorganiza en racional, escéptica, lógica y axiomática, gracias a René Descartes, Blaise Pascal y Thomas Hobbes, cuyas formas de concebir la realidad objetiva da paso al sistema de pensamiento actual, ligado a los sistemas económicos que colocan la racionalidad y el positivismo en la planeación, como el principio de cualquier reflexión institucional.

En la filosofía contemporánea, particularmente en el siglo XIX, las nociones radicales de auto-organización toman vigor (orden intrínseco de la metafísica de Goethe y Kant) y en el siglo XX con las certezas clásicas derrocadas, y con nuevos problemas sociales, económicos, científicos y lógicos (Søren Kierkegaard, Sigmund Freud, Friedrich Nietzsche, Ernst Mach y John Dewey), la filosofía resuelve intentar reformar y preservar, y alterar o abolir, viejos sistemas de conocimiento, en donde se da paso y toma un gran auge el pensamiento sistemático. Este pensamiento da origen a que en la academia y específicamente en las escuelas de administración se desarrollen sistemas de pensamiento ordenado, denominados procesos de planeación.

La historia de la humanidad se encuentra unida a la práctica de la planeación. Un ejemplo de ello lo representa *Calila e Dinna*, una colección de cuentos castellanos que datan del año 1251 y se trata de un texto probablemente traducido por Alfonso X “El Sabio”, quien siendo todavía infante; en su texto árabe-hindú escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1. Analiza cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso. Realiza un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.

2. Estudia cuidadosamente la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos con el propósito de explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
3. Estudia el futuro en términos de los éxitos o fracasos que a su juicio le espera, y se prepara bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Al realizar la analogía con las herramientas actuales de la planeación estratégica se encuentra una similitud con las preguntas habituales que cualquier directivo o equipo directivo se plantea en su trabajo diario:

1. ¿Qué se logrará?
2. ¿Qué se debe de hacer y cómo se enfrentará al futuro para lograr los objetivos propuestos?
3. ¿Cómo se aprovecharán las ventajas?

El historiador militar Theodore Ayrault Dodge en su libro *Alexander* (2010) llamó a Aníbal el padre de la Estrategia. Este personaje cuando planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos con el propósito de determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Posteriormente, Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe*, explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque existen diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables, tales como la



incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes empezaron a utilizar la planificación estratégica, tal como en su momento, a finales del siglo XVIII fue planteado por Smith y Ricardo, quienes lograron determinar que las naciones deberían aprovechar sus ventajas para ganar participación en los mercados.

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya desde el siglo XVIII se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. El hecho de definir objetivos y determinar el camino a seguir, parece ser una de las características que define la naturaleza humana, y al hombre por naturaleza, busca un sentido a la vida (Frankl V., 1991). Esa búsqueda de significado es la que lleva al hombre a experimentar la necesidad de plantearse un futuro y luego de la realización de este juego mental surge de inmediato la necesidad de establecer un cómo llegar al objetivo; es decir, la necesidad de planear.

La estrategia es entonces el resultado de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, el mismo que genera un conjunto coherente de acciones caracterizadas fundamentalmente por la asignación de recursos y por decisiones tácticas. Estas acciones se han encaminado a lograr que la empresa alcance una posición competitiva y ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejore la eficacia de la gestión, como afirmaría Porter (1979). Así, el concepto de estrategia puede ser contenido por dos perspectivas:

1. Lo que una institución pretende hacer, es decir, el programa general para definir y alcanzar los objetivos y poner en práctica su misión.

2. Lo que una organización finalmente hace, donde la estrategia es el patrón de respuestas de la empresa a su ambiente a través del tiempo.

Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia, la misma que no necesariamente resulta eficaz, aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. En este orden de ideas, la presente investigación parte de la hipótesis de que los gerentes, directivos y presidentes de compañías definidas en la muestra, aplican herramientas y procedimientos propios de la planeación estratégica. Tal como se plantea en la disciplina de la administración de empresas, existen muchas herramientas que se han colocado a disposición de los directivos de empresas, sin embargo, para el caso particular nos referiremos a la planeación estratégica por ser esta considerada una herramienta fundamental y central del proceso de crecimiento, desarrollo y consolidación organizacional. Se entiende que la construcción de los diferentes componentes del quehacer empresarial, surge y tiene relevancia en la medida que fueron elaborados, teniendo en cuenta el análisis del medio, los posibles movimientos que allí se presentarán, así como las competencias y capacidades de la institución.

Siendo entonces el tema de la gestión estratégica el eje principal de la definición del futuro y existiendo pocos estudios puntuales sobre la planificación estratégica en Colombia, es importante generar conocimiento sobre cuáles son las prácticas de los gerentes y presidentes en este tema.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Hoy en día existe un concepto claro para los gerentes, directores y presidentes de las compañías, que estas son responsables, en gran medida, del desarrollo económico de una nación o de una región, pues en su conjunto representan el aparato productivo de nuestras naciones. Al ser ellas corresponsables con el Estado de la generación y distribución de la riqueza son también responsables del bienestar de la comunidad y de la sostenibilidad del

medio en dónde nacen, crecen y operan. Es por esto, que los gerentes y presidentes deben estar suficientemente calificados para dirigir y liderar el rumbo de las empresas, puesto que llevan de manera directa y explícita el destino de las personas que trabajan en ella, la de los clientes que confían en la calidad de los bienes y servicios ofrecidos y la de los demás *stakeholders* que son afectados en el desarrollo de su propósito.

El sector primario, secundario y terciario junto con el Estado, forman el aparato productivo de una nación, por consiguiente deben estar suficientemente calificados para hacer una gestión estratégica que agregue valor elevando el PIB de la nación. Esto se logra, si la calidad de los procesos de gestión estratégica da como resultado una estrategia productiva para la empresa, para su cadena productiva, para su *cluster*, para su región y para el país.

Las grandes empresas pueden afectar de manera considerable a una comunidad, elevando y deteriorando los estándares de calidad de vida. Estas, si llegan a fracasar en la realización de objeto social, pueden estar retrasando procesos de inserción de una nación en el contexto de naciones más desarrolladas y por consiguiente afectando la calidad de vida de las comunidades. Una de las principales variables que afectan a las empresas en Colombia y quizás en la región, radica en la formulación de planes de corto plazo, con acciones mediáticas que no les permiten a estas industrias desarrollarse y crear planes de sostenimiento a mediano y largo plazo entre otras dificultades (FUNDES International, s.f.). Por lo anterior, es imprescindible determinar cuál es la base del problema, los principales motivadores de estas acciones y cuáles deben ser los correctivos para que exista una estrategia con acciones encaminadas en el sostenimiento del largo plazo.

Las grandes empresas generalmente trabajan con base en una planeación estratégica pensada y reflexionada a través del tiempo: muchas de ellas no trabajan su plan estratégico año por año sino realizan este trabajo por periodos de dos o tres años como lo veremos en las conclusiones; otras lo hacen de dos o tres años adelante. Esto hace pensar que las empresas

grandes sí hacen planeación estratégica y son claras en la importancia de la misma para poder incrementar las posibilidades de éxito. Es probable que para estas empresas la planeación estratégica sea parte de un proceso que pretende realizar un análisis entre los objetivos y metas, y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos, las posibilidades de actuación y las tendencias del entorno. Lo anterior con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar lo planeado. Para realizar una planeación que tenga un buen desarrollo y se puedan controlar los posibles movimientos de otros actores, los directores deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones (filosofía y cultura organizacional). El mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones y es por esta razón que las empresas deben estar en continuo cambio para ofrecer y ser capaz de satisfacer a su público.

### **1.3 Objetivos del Estudio**

#### **1.3.1 Objetivo general.**

Medir el grado en que los gerentes, directivos o presidentes de las empresas colombianas o radicadas en Colombia seleccionadas como muestra y referenciadas usan el planeamiento estratégico como la herramienta fundamental para la gestión de sus empresas; y cómo estas definiciones impactan la gestión para lograr el crecimiento y la sostenibilidad de las mismas.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

En el desarrollo de la investigación se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Reconocer si las empresas hacen un proceso sistemático para la definición de la estrategia empresarial.
2. Medir el grado de participación del equipo directivo de la empresa (1er, 2do y 3er nivel de la estructura) en la construcción de la planeación estratégica de la empresa.

3. Medir el grado en que las definiciones y decisiones tomadas en la planeación Estratégica son divulgadas de manera efectiva en todos los niveles de la organización y la gente logra apropiarla.
4. Medir el grado en que la planeación estratégica es una gestión permanente y no un ejercicio puntual.
5. Observar si la empresa sigue su planeación estratégica para la toma de decisiones o es reactiva en función de su adaptación al medio ambiente.
6. Determinar el grado en que en la planeación estratégica se incorpora un cuerpo de valores o marcos de referencia de actuación de lo que la empresa considera permitido y que no, como práctica empresarial o como conducta de sus directivos.
7. Conocer la forma en que las empresas colombianas hacen el planeamiento estratégico y el seguimiento y control sobre los resultados.
8. Determinar el grado de solidez de la planeación estratégica, es decir, si las definiciones forman un cuerpo coherente y amplio de decisiones y líneas de trabajo que le permiten a cualquier persona entender lo que se quiere de la organización y de su contribución individual.
9. Conocer las ideas de las empresas sobre temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su impacto en las estrategias de no mercado.

#### **1.4 Justificación del Estudio**

Es importante determinar el grado en que los gerentes, directores y/o presidentes usan las herramientas de gestión estratégica, partiendo de la premisa que este proceso reporta beneficios para cualquier institución u organización. Dada la poca divulgación de estudios académicos que muestren que existe una correlación positiva significativa entre el uso de este tipo de herramientas y la sostenibilidad de las empresas, servirá como punto de referencia para que las empresas que vienen utilizando estas prácticas las profundicen y mejoren. Pero

más importante aún, para que aquellas empresas que no las utilicen, puedan sensibilizarse de los beneficios de su uso y la implementación de las mismas.

Por otra parte, este estudio se justifica por dos elementos adicionales:

1. El primero, que un estudio de similares características ya fue realizado por estudiantes del MBA de CENTRUM Católica en Lima, de tal manera que puede servir de ampliación a esa misma investigación y
2. Segundo, que el estudio puede complementar una información útil sobre las prácticas gerenciales en países emergentes como Colombia y Perú.

### **1.5 Naturaleza del Estudio**

El estudio utiliza la metodología de la investigación cualitativa en donde se ha seleccionado una muestra de compañías colombianas en diferentes sectores de la economía cuyas ventas anuales o ingresos operacionales sean de USD\$ 7 millones o superiores. Preferiblemente cuyo accionista principal sea originario del país, a fin de identificar y detectar el perfil y metodología estratégica seguida por sus principales líderes (presidentes y gerentes generales) que no correspondan al seguimiento de directrices de casa matriz o juntas directivas en el exterior.

### **1.6 Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones que presenta esta investigación fueron relativas a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados, la selección de empresas en las ciudades de residencia de los investigadores, la imposibilidad de constatar la veracidad de las respuestas de los entrevistados y finalmente la representación del tamaño de la muestra que implicó aplicar las conclusiones a la muestra en particular.

### **1.7 Delimitaciones**

La presente investigación abarca a empresas establecidas en Colombia, concentradas principalmente en unas pocas ciudades y que pertenecen a diferentes sectores de la economía

y no pretende ser una muestra exhaustiva ni necesariamente representativa de cada posible sector. Se entrevistaron personas de alto nivel directivo que estuviesen involucrados en los procesos de toma de decisiones y, por último, las entrevistas fueron realizadas en el mes de abril y mayo del 2011.

### **1.8 Estructura de la Investigación**

En un primer momento se hizo una revisión bibliográfica sobre los diferentes autores que han hecho planteamientos importantes y significativos sobre planeación estratégica y sobre estrategia. En un segundo momento se definió la metodología a utilizar que básicamente hace referencia a investigaciones cualitativas enmarcadas dentro de los denominados estudios de caso. De manera específica se utilizó la metodología de entrevista a profundidad en la modalidad de semi-estructurada. Seguidamente se construyó el cuerpo de preguntas que se utilizaron en la entrevista, al respecto los investigadores resolvieron usar el mismo conjunto de preguntas que se usó en la investigación realizada en Perú ya mencionada en este documento. En un tercer momento, se realizó el trabajo de campo, es decir, las entrevistas; estas fueron grabadas para garantizar la fidelidad en la recolección de la información. Posterior a este momento se realizó el análisis de las entrevistas y, por último, de hicieron los análisis de contenido, se construyeron las conclusiones y las recomendaciones.

## Capítulo II

### Revisión de la Literatura

#### 2.1. Revisión Teórica

En el presente capítulo se muestra la revisión teórica en torno al tema de estrategia y planeación estratégica, pertinente a los objetivos de la investigación. Para entender qué es una estrategia se debe establecer que etimológicamente la palabra proviene del griego *stratos* (ejército) y *agein* (conductor). Entonces la estrategia debe ser concebida como un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La palabra estrategia es utilizada en el campo militar y se le considera como el arte que ostentan unos pocos de dirigir las operaciones militares en un enfrentamiento armado y de llevarlas a buen puerto para conseguir la victoria militar. Asimismo, la persona encargada de la operación militar deberá ocuparse, como parte integrante de la estrategia, del planeamiento y la dirección de la campaña bélica, así como también de la disposición y el movimiento de las fuerzas propias, tanto en su propio campo como en el territorio enemigo.

Así, la estrategia es una de los elementos principales que conforman el arte de la guerra y tal vez uno de los más antiguos escritores sobre estrategia sea Sun Tzu. Se presume que su libro *El Arte de la Guerra* probablemente fue escrito hacia el año 500 a. C., al parecer, es texto de estudio de estrategias militares que han dirigido ejércitos, pero también ha servido de gran ayuda para muchos gerentes al hacer una aplicación de sus recomendaciones aplicadas al *Management*. En tiempos recientes, el libro ha sido utilizado como guía en programas de administración de empresas dedicados a la gestión de conflictos y la cultura corporativa. Algunos gerentes dicen haber encontrado maneras de resolver sus conflictos, en las estrategias y tácticas descritas por el autor chino. Curiosamente Sun Tzu plantea estrategias de cómo poder llegar a vencer al enemigo sin tener que enfrentarse cara a cara. Simplemente imponiendo una moral dominante, infundiendo el miedo al enemigo para así



poder vencer sin llegar a la batalla. En un sentido, también Sun Tzu da una lección de liderazgo para evitar enfrentamientos destructivos.

Otro referente importante ha sido Carl Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), quien definía la estrategia diferenciándola de la táctica. Para este militar en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto. Así, la estrategia no significa engaño pues no constituye una directa violación de la promesa sino que deja que la persona a la que se desea engañar cometa por sí misma los errores de inteligencia que, al fin, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos. Esta manera de pensar, es tal vez la que ha llevado a muchos gerentes a diseñar estrategias en privado y guardarlas como secreto para su implementación en un mercado particular. En tal sentido, el *Management* también ha sido influenciado por este tipo de pensamiento.

Peter Drucker, uno de los escritores más influyentes en la concepción de la gerencia y de las organizaciones, en su libro *Managing for Results* (1964), explica el concepto de estrategia en los negocios. Drucker muestra cómo los negocios deben enfocarse en las oportunidades más que en los problemas para ser efectivos. Este fue el primer libro en tratar de manera deliberada lo que hoy denominamos 'Estrategia de negocios'. Peter Drucker hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que está presente y en el que debería estar, según la planeación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (1980).

Según Thompson A. y Strickland A. (1995), la gerencia estratégica es un proceso en curso: “Nada es final y todas las acciones y decisiones anteriores están conforme a la modificación futura” (Ryszard, párrafo 1). Lo más importante de la contribución de este pensador, es colocar el proceso de gestión estratégica en continuo movimiento. Este proceso consiste en cinco tareas que siempre estarán presentes:

1. Desarrollando un concepto del negocio y formando una visión de dónde la organización necesita ser dirigida.
2. Convirtiendo la misión en objetivos específicos de funcionamiento.
3. Haciendo una estrategia permanente para alcanzar el funcionamiento.
4. Poniendo y ejecutando la estrategia elegida eficientemente y con eficacia.
5. Evaluando y repasando la situación e iniciando ajustes correctivos en la misión, objetivos, estrategia.

Por otro lado, en el terreno empresarial, lo que suelen implementar las empresas para cumplir efectivamente con la consecución de sus metas y fines, es lo que se denomina plan estratégico, el que se sintetiza en un documento oficial que emitirá la propia empresa a través del cual, sus responsables, plasmarán la estrategia que seguirán en el corto, mediano y largo plazo. Es decir, la estrategia es una serie de principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. A su vez, una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazo, según el horizonte temporal en que sea planeada. La estrategia también es el término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados.

No existe un concepto común de estrategia. Por ello, diferentes autores han abordado su naturaleza. Entre los conceptos que se encuentran en las principales bibliografías se pueden hallar los siguientes:

1. Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.
2. Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios.

3. Una forma de conquistar el mercado.
4. La declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse.
5. La mejor forma de insertar la organización a su entorno.

En los años cuarenta el concepto de estrategia comenzó a utilizarse en un contexto más académico y de economía gracias a Von Neuman y Morgenstern (1944) en donde la idea básica es la competencia. La principal aplicación la encontramos en las ciencias económicas porque intenta encontrar estrategias racionales en situaciones donde el resultado depende no solamente de la estrategia de un participante y de las condiciones del mercado, sino también de las estrategias elegidas por otros jugadores, con objetivos distintos o coincidentes. Es por esta razón, que se considera a estos autores los primeros en dar relevancia al tema de la estrategia en la literatura empresarial.

En tales planteamientos sobre estrategia, se ha evolucionado notablemente, ya que a partir de los instrumentos proporcionados por Von Neumann y Morgenstern se comenzó a progresar en el conocimiento de la competencia imperfecta, dado que hasta ese momento solo se tenían explicaciones para los “juegos” particularmente simples, como el monopolio o la competencia perfecta, ya que el monopolio puede ser tratado como un juego con un único jugador. Mientras que la competencia perfecta puede ser entendida como aquella en la cual existe un número infinito de jugadores, de manera que cada actor individual no puede tener un efecto sobre la totalidad del mercado si actúa individualmente. El dilema del prisionero, tal y como fue popularizado por el matemático Albert W. Tucker, proporciona un ejemplo de la aplicación de la teoría de juegos a la vida real, es decir, que la competencia y la cooperación representan las posiciones básicas de la vida empresarial. Más tarde, John Forbes Nash es el hombre más destacado relacionado con la teoría de juegos, quien a los 21 años escribió una tesis de menos de treinta páginas en la que expuso por primera vez su

solución para juegos estratégicos no cooperativos, lo que desde entonces se llamó El equilibrio de Nash, que tuvo un inmediato reconocimiento entre todos los especialistas. El punto de equilibrio de Nash es una situación en la que ninguno de los jugadores siente la tentación de cambiar de estrategia ya que cualquier cambio implicaría una disminución en sus posibles ganancias. Von Neumann y Oskar Morgenstern habían ya ofrecido una solución similar pero sólo para los juegos de suma cero. Para la solución formal del problema, Nash utilizó funciones de mejor respuesta y el teorema del punto fijo de los matemáticos Brouwer y Kakutani.

Se entiende entonces la importancia de este tipo de trabajos e ideas prácticas en la definición de la estrategia empresarial, pues tal como se plantea a partir del trabajo de Albert Humphrey, del Stanford Research Institute en la década de la setenta, sobre la denominada actualmente Matriz FODA o DOFA, en la cual se da importancia al análisis sistemático de la competencia y del ambiente externo. Dado que la manera como define la estrategia la empresa, es una función de cómo se moverán los demás agentes del medio. El ambiente externo, oportunidades, amenazas y competencia, son elementos que la Planeación Estratégica tiene en cuenta como parte fundamental en la gestión de la misma.

Desde el punto de vista empresarial el concepto de estrategia se refuerza en el año de 1962 por Alfred Chandler quien lo define como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarla. Esta última definición tomó un ámbito más multidimensional con los aportes de Kenneth Andrews (1986) quien en su libro *El concepto de Estrategia Corporativa* mencionó:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como de políticas y planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como al tipo de empresa que es o será. (p.17).

Alfred Chandler en su obra *Strategy and Structure* (1962), definió la estrategia empresarial tomando como base de su análisis a cuatro compañías representativas de la industria estadounidense: (a) DuPont, (b) Estándar Oil, (c) General Motors, y (d) Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa en el largo plazo, así como, la definición de planes de acción y la definición de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Kenneth Andrews en 1969 en un informe de Harvard, proporcionó una definición parecida, la cual sirvió como base del concepto:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será. (p. 3).

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad. En ese sentido, se está abriendo el camino para la sistematización de los conceptos de misión y visión.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Tabatorny y Jarniu (1975) plantearon que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Charles Hoffer y Schendel (1978) señalan que la estrategia es el ajuste que una organización realiza con su entorno. Estos mismos autores desarrollaron un modelo estratégico de la gerencia, un planeamiento que incorpora las funciones de control. Su modelo consiste en varios pasos básicos:

1. Formulación de la meta
2. Análisis del medio ambiente
3. Formulación de la estrategia
4. Evaluación de la estrategia
5. Puesta en práctica de la estrategia
6. Control estratégico

Según Schendel y Hofer, la porción de la formulación de la gerencia estratégica consiste en por lo menos tres subprocesos: el análisis ambiental, el análisis de los recursos y el análisis de valor. Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar y todos los trabajos de Von Neumann, Oskar Morgenstern y Nash. Esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

Existen muchas bases teóricas en autores como: Ayala (2002) autor de *El Arte de Pensar Estratégicamente*, Jatar (2002) autor de *El Pensamiento Estratégico y el Mercado Laboral*, Frances (2001) quienes conceptualizan el pensamiento estratégico de forma amplia, como la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización y de forma rígida, como el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. Los autores dicen que la estrategia debe contemplar el siguiente enfoque:

1. Orientación al negocio
2. Diversificación e integración
3. Orientación de gestión
4. Orientación al cambio

En los conceptos de estrategia encontramos palabras comunes y sobre todo ideas similares que obligan a pensar que estamos ante una definición única. La mayoría de los autores emplean la palabra *objetivos*, como la clave de la estrategia y es que sin estos sería imposible planear algo. Quinn en su libro *The Strategic Process* utiliza una definición dando valor al término que analizamos conceptualmente al decir que una estrategia bien formulada ayuda al “mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes”.

Quinn se basa en que la gestión estratégica es una dinámica en la cual se observan procesos incrementales. Tal planteamiento también es compartido por Mintzberg. Quinn sugiere que las estrategias más eficaces tienden a emerger gradualmente de un proceso interactivo en el cual la organización va comprendiendo el futuro, experimenta, y aprende (procesos incrementales), más bien que con formulaciones globales de estrategias totales. El autor recomienda que los procesos incrementales se deben utilizar conscientemente para integrar las necesidades psicológicas, políticas e informativas de las organizaciones en los procesos de fijación de la estrategia. Según Quinn, la estrategia total es definida en gran parte por el desarrollo y la interacción de ciertas estrategias importantes de muchos subsistemas. Cada uno de estos subsistemas tiene sus propias necesidades de sincronización, de ordenamiento, de información y de energía. Quinn, sostiene también que el planeamiento racional-formal se convierte a menudo en un sustituto para el control en vez de un proceso para estimular la innovación y el espíritu emprendedor.

Por otro lado, en el libro *Proceso Estratégico Conceptos, Contexto y Casos* (Mintzberg, H., & Quinn, J.B., 1987), mencionan las cinco P's de la estrategia en donde plantean una serie de definiciones que guardan relaciones sin que ninguna predomine sobre las demás, pudieran competir entre ellas o complementarse mutuamente. Según Mintzberg, la estrategia puede ser concebida como un plan, como una pauta de acción, como un patrón de actuación, como la posición de la empresa o como una perspectiva para lograr el alineamiento de la gente recalcando sobre la flexibilidad de la misma en términos de ser solo una apreciación del mundo.

Asimismo, Mintzberg considera que la expresión “planificación estratégica” es en sí misma una contradicción. Argumenta que las verdaderas estrategias rara vez se construyen en las salas de reuniones de los directivos, sino por el contrario, es muy probable que se construyan de manera informal y con frecuencia en tiempo real en las conversaciones cotidianas, en reuniones operativas de trabajo y más aún, en los viajes y los espacios de conversaciones casuales entre los gerentes. Sobre el tema de estrategia los diferentes pensadores siguen desarrollando conceptos y teorías acuñando nuevas expresiones como “estrategia competitiva” por Porter en su libro *Estrategias Competitivas* (1992), “dirección estratégica o planeación estratégica”, entre otros. Estos conceptos giran en torno a la dinámica de la organización con el entorno, la formulación y logro de objetivos y a la presencia de la competencia.

Según George Morrisey (1993) el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Morrisey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo



plazo y la planeación táctica. De igual manera, Menguzzatto y Renaut (citado por Guillermo Ronda) mencionan que la estrategia empresarial "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio-económico" (Menguzzatto y Renaut, 1991, pp. 87-88).

Por último, Fernando D'Alessio (2008) en su libro *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, hace una recopilación bastante extensa del concepto de estrategia y propone que ésta debe entenderse como el medio para alcanzar un fin y forma el camino hacia los objetivos organizacionales. Dentro de las ideas de este autor, se destaca la propuesta de tener en cuenta lo que él denomina como los intereses organizacionales que es una manera de ir validando que en cada una de las definiciones clásicas de los componentes de la estrategia, el equipo que la está elaborando haga una verificación de la coherencia de cada elemento con los intereses empresariales.

## Capítulo III

### Metodología

#### 3.1 Tipos de Métodos

Existen maneras de clasificar los métodos científicos. De hecho, Bernal (2006) menciona las siguientes posibilidades: inductivo, deductivos, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, analítico, sintético, analítico-sintético, histórico-comparativo, cualitativos y cuantitativos (p. 55).

Dentro de los métodos cualitativos de investigación se encuentra el estudio de caso. Este método es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas (Yin, 1989). Por otro lado, en el método de estudio de caso los datos pueden obtenerse a través de una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas. Por otra parte, Yin (1994), citado en Chetty (1996) argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales.

Adicionalmente, para el desarrollo de este estudio de caso, se utilizó la investigación exploratoria dado que es la más expedita para la realización de este tipo de proyectos. Es relevante en este tipo de método, identificar los rasgos determinantes que permitan la descripción y cualificación del fenómeno social. En este sentido, la presente investigación toma como referente otra de igual propósito realizada en Lima, Perú denominada *La Estrategia y su Empleo en la Gerencia en el Perú* elaborada por Camones, Cedamano, Lermo y Núñez (2009).

### **3.2 Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigaciones se realizan, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Cuando la revisión bibliográfica muestra que solamente existen guías y posiciones de autores reconocidos. Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa, investigar problemas de comportamiento humano que se consideren cruciales, identificar conceptos o variables promisorias y establecer prioridades para investigaciones posteriores.

### **3.3 Entrevistas en Profundidad**

Este particular tipo de entrevista está definida como el encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes. Tales encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor & Bodgan, 1994). En las entrevistas a profundidad se permite acercarse a las ideas, creencias y supuestos mantenidos por otros. También es definida como “una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal” (García J., E., Rodríguez G., G., & Gil F. J., 1996, p. 169). Para el caso de la presente investigación, esta fue la técnica utilizada para obtener información de gerentes y directivos, sobre el uso de planeación estratégica en la empresa.

Las entrevistas en profundidad requieren de hacer preguntas, escuchar y registrar las respuestas y posteriormente hacer otras preguntas que aclaren o amplíen un tema particular. Las preguntas son abiertas y los entrevistados deben expresar sus percepciones con sus propias palabras. Existen tres enfoques de las entrevistas en profundidad:

1. Entrevista conversacional informal: Se realizan a través de una generación espontánea de preguntas en el flujo natural de una interacción.
2. Entrevista semi-estructurada: Se realiza con una guía que contiene un conjunto de preguntas predeterminadas o temas que se van a tratar.
3. Entrevista estructurada: Se refiere al conjunto de preguntas abiertas cuidadosamente formuladas y ordenadas anticipadamente. El entrevistador hace las mismas preguntas a los entrevistados y en el mismo orden, esto permite que el entrevistador reúna sistemáticamente datos detallados y facilita la posibilidad de comparación entre todos los entrevistados.

En esta investigación se utilizó la entrevista semi-estructurada, dado que permite introducir otras preguntas en función de la dinámica de la conversación. El método empleado, como ya se mencionó, fue la investigación cualitativa a través de un trabajo de campo mediante el cual se desarrolló una actividad que consistió en realizar entrevistas de profundidad a los líderes de las compañías seleccionadas. El tiempo de duración de cada una de las entrevistas osciló entre 30 y 60 minutos y para recolectar los datos se realizaron visitas presenciales en las instalaciones de la empresa.

La información obtenida durante las entrevistas, que contiene además de las respuestas al cuestionario y los comentarios adicionales hechos durante las sesiones, fue categorizada, transcrita y codificada, para posteriormente ser analizada de acuerdo con los procedimientos sugeridos por Miles, M.B., y Huberman, A.M. (1994) para analizar la información cualitativa.

### **3.4 Muestra**

La muestra puede ser entendida como una parte o porción extraída de un conjunto, por métodos que permiten considerarla representativa del mismo. Por ello, dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población y de ésta tomar una pequeña parte

con el propósito de establecer cuál será el objeto, evento o fenómeno a estudiar. Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto.

### 3.5 Tipos de Muestra

Dentro de las múltiples posibilidades de establecer una muestra, el presente estudio definió utilizar el muestreo casual o incidental, el cual es un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso. Este tipo se emplea frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones llamadas “marginales”. Esta decisión se toma en función de las delimitaciones ya expresadas en el primer capítulo.

De acuerdo con lo anterior, la muestra se configuró mediante la observación del potencial de compañías colombianas en todos los campos de la economía que cumplieran con el perfil de ingresos establecido. Posteriormente se identificaron los potenciales prospectos dentro de esta población y se procedió a establecer un contacto para concertar las citas para las entrevistas. Las compañías que participaron en el estudio pertenecen al sector industrial y al sector de servicios y hacen parte de los principales sectores en Colombia. Para determinar la muestra de las compañías a entrevistar, se empleó el método de avalancha o más conocido como *bola de nieve* y básicamente se consideró la red de contactos con los que contaban los estudiantes participantes en la elaboración de esta tesis. Específicamente, se tomaron en cuenta los siguientes parámetros para la selección de la muestra:

1. Compañía legalmente constituida en Colombia.
2. Multinacional que opera en Colombia o nacional con operación nacional e internacional
3. Ingresos superiores a siete millones de dólares por año contable.

4. Domiciliadas en cualquier ciudad de Colombia
5. Compañías reconocidas por su importancia en el sector que ejercen su actividad.
6. El cargo del funcionario corresponde con un nivel de liderazgo como gerente, vicepresidente o presidente de la corporación.
7. Que el funcionario acepte participar de la entrevista, las condiciones y que sus apreciaciones puedan ser grabadas para fines académicos.

### **3.6 Análisis de Contenido**

Para la presente investigación se usó el método cualitativo de análisis de contenido, se suele llamar análisis de contenido al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior. El análisis de contenido, de hecho, se convirtió a finales del siglo XX en una de las técnicas de uso más frecuente en muchas ciencias sociales, adquiriendo una relevancia desconocida en el pasado a medida que se introdujeron procedimientos informáticos en el tratamiento de los datos.

La propia denominación de “análisis de contenido”, lleva a suponer que el contenido está encerrado, guardado e incluso a veces oculto dentro de un “continente” (el documento físico, el texto registrado, etc.) y que analizando “por dentro” ese “continente”, se puede develar su contenido (su significado, o su sentido), de forma que una nueva interpretación, tomando en cuenta los datos del análisis, permitirían un diagnóstico, es decir, un nuevo conocimiento a través de su penetración intelectual. Pero una tal suposición, semejante, de hecho, a la acostumbrada cuando los análisis químicos y biológicos exploran componentes de

la materia y facilitan diagnósticos, lleva a una visión falsa. El análisis de contenido, aplicado a “continentes” materiales, busca afuera, no dentro, pues las dimensiones de los datos extraídos del análisis sólo existen fuera de los “continentes”, es decir, en la mente de los sujetos productores o usuarios de los mensajes, textos, discursos, o documentos que se analizan, es decir, en la mente de los participantes de los procesos singulares de comunicación en los que se han producido los documentos analizados.

Por otro lado, el análisis de contenido como técnica de investigación usada para formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y validas que puedan aplicarse a su contexto, usa la codificación (Krippendorff, 1990), proceso que consiste básicamente en establecer cuáles son las características más relevantes del contenido de modo que se transforman en unidades que permiten inferir análisis y tendencias.

En este análisis es importante tener en cuenta los siguientes conceptos: por unidades de análisis se entiende las partes del contenido que son caracterizados de modo que se ubican en unas categorías. Se mencionan cinco unidades importantes:

- Palabra: Es la unidad más simple midiendo cuantas veces aparece una palabra en el mensaje.
- Tema: Una oración, una tendencia, un enunciado respecto a algo.
- Ítem: Generalmente la unidad más usada. Hace referencia bien sea a un libro, a una editorial, a un programa de radio, o de televisión, un discurso, etc.
- Personaje: Un individuo, un personaje televisivo, un líder histórico.
- Medidas de espacio-tiempo: Unidades físicas, como centímetro-columna, línea, minuto, periodo, etc.

Estas unidades se insertan en categorías de los cuales existen varios tipos:

1. De asunto o tópico: tema tratado en el contenido.

2. De dirección: como es tratado el asunto (p.e. favorable – desfavorable).
3. De valores: valores, intereses, deseos relevados.
4. De receptores: a quién van dirigidos los mensajes.
5. Físicas: categorías para ubicar la posición y duración de una unidad de análisis.

Es posible dependiendo de la complejidad del análisis que se requiera además de las categorías establecer subcategorías, en todo caso tanto las primeras como las segundas deben ser mutuamente excluyentes y deben derivarse del marco teórico y de una profunda evaluación de la situación. Para la realización del análisis de contenido se siguen los siguientes pasos:

1. Definir con precisión el universo y extraer una muestra representativa
2. Establecer y definir las unidades de análisis, que para el objeto del presente estudio llamaremos códigos
3. Establecer y definir las categorías y subcategorías que representan las variables de investigación, que para el objeto de este estudio hemos denominado tendencias.
4. Seleccionar codificadores
5. Elaborar hojas de codificación
6. Proporcionar entrenamiento a los codificadores
7. Calcular la confiabilidad a los codificadores: De tener un solo codificador se observan las diferencias de la codificación del mensaje en dos tiempos diferentes.
8. Efectuar la codificación: contar las frecuencias de repetición de las categorías.
9. Obtener los totales por categoría vaciando los datos de las hojas de codificación.
10. Realizar los análisis apropiados



### 3.7 Diseño de la Investigación

La investigación toma como referencia el trabajo realizado por Camones, Cedamano, Lermo y Núñez (2009), ya que este modelo centra su atención en la indagación de los contextos que implican el interés y la evaluación de acontecimientos que los seres humanos experimentan directamente (Dewey 1938), toma la información tal y como se encuentra, más que reconstruido o modificados por el investigador (Sherman y Web, 1998), otorga libertad al investigador para analizar las respuestas (Inman, 2000) y utiliza la entrevista en profundidad considerada apropiada para obtener la mejor calidad en las respuestas (Olaz, 2008).

Para adelantar el proceso de entrevistas se desarrolló la metodología de trabajo de campo la cual en su proceso permite desarrollar una serie de actividades en sentido cronológico que favorece la obtención de los resultados.

### 3.8 Justificación del Diseño

La metodología de la investigación cualitativa fue escogida permite registrar narrativamente los fenómenos que son estudiados mediante la técnica de observación y entrevistas no estructuradas (Pita F., S., y Pértegas D., S., 2002). Adicionalmente, permite ventajas como (a) observación naturalista y sin control, (b) datos ricos y profundos, (c) centrada en la fenomenología y comprensión (Pita F., S., y Pértegas D., S., 2002). La metodología del trabajo de campo fue seleccionada debido a que su procedimiento cumple con los requisitos requeridos para el desarrollo de la investigación.

Las preguntas diseñadas para la tesis de Camones, Cedamano, Lermo y Núñez (2009) fueron diseñadas con el método de la investigación cualitativa (Bernal, 2006). Dicho estudio enfocó el cuestionamiento del tipo (a) ¿tiene usted?, (b) ¿con qué frecuencia?, (c) ¿utiliza usted?, (d) ¿cuál ha sido? Las respuestas presentadas por los participantes de dicho estudio permitieron determinar tendencias, afinidades, regularidad, estilos y metodologías, entre otros, sobre las prácticas en la gestión estratégica de las organizaciones.

### 3.9 Preguntas de la Entrevista

De acuerdo con lo dicho sobre las preguntas para la investigación, a continuación, se presenta el cuestionario utilizado:

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?
2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?
3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?
4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?
5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica, ¿utiliza también su instinto de emprendedor?
6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?
7. ¿Con qué frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?
8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?
9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?
10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?
11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?
12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

### **3.10 Cartas de Confidencialidad y Autorización**

Se empleó el formato similar a la tesis desarrollada en Perú (ver Apéndice C), mediante el cual se le informó a los entrevistados del objetivo de la investigación, los procedimientos y la confidencialidad del estudio. La firma de dicho documento por parte del entrevistado se considera como aceptación de su participación y el empleo de sus respuestas, comentarios y conclusiones para los fines académicos objetivos del estudio.

### **3.11 Procedimientos y Técnicas de Recolección de Datos e Información**

El proceso de recolección de datos e información se realizó mediante el desarrollo del trabajo de campo, de acuerdo con el procedimiento indicado anteriormente, llevando a cabo las entrevistas presenciales y tomando la información brindada por los participantes a fin de avanzar en la investigación.

La información obtenida para la investigación se basa en las discusiones del set de preguntas realizadas mediante: (a) visita a las instalaciones del entrevistado, (b) grabación de las respuestas en archivos digitales de sonido, (c) contacto personal y (d) notas tomadas durante la sesión. El entrevistado, aporta sus ideas, posición, opinión y conocimientos sobre la investigación a medida que se avanza en el tema. El entrevistador tiene la libertad de ahondar en las preguntas a medida que la disposición, disponibilidad y tiempo del entrevistado lo permite, a fin de obtener la mayor cantidad de información. El entrevistador iba percibiendo la actitud del entrevistado con respecto a las preguntas, a fin de evitar que pueda existir algún tipo de incomodidad con que pudiera afectar la apertura para compartir información.

### **3.12 Análisis y Procesamiento de los Datos**

Para el análisis de los datos de la investigación cualitativa, se procedió con la revisión y transcripción de datos; fase en la cual se realizó una interpretación que dio lugar a una serie de conclusiones a través de: (a) la descripción, que consiste en enumerar las características de

la información obtenida, (b) la inferencia, paso en el cual se realiza la interpretación, (c) la comparación, y (d) las conclusiones del objetivo de investigación.

Con el propósito de que los resultados de la investigación pudieran ser comparativos con el estudio desarrollado en Perú, los casos fueron analizados en dos dimensiones: (a) análisis individual de los casos: cada una de las entrevistas fue analizada independiente según la metodología indicada, y (b) análisis transversal de los casos: en esta fase el objetivo fue encontrar similitudes, diferencias, tendencias y contradicciones a fin de promover la concreción de las conclusiones y anotaciones que permitan emitir conceptos sobre los hallazgos del estudio.



## Capítulo IV

### Análisis de las Entrevistas

#### 4.1 Objetivo de la Investigación.

La presente investigación tiene como objetivo establecer, a través del empleo de una adecuada metodología, el grado en que los gerentes, directivos o presidentes de las empresas colombianas o radicadas en Colombia seleccionadas, usan el planeamiento estratégico como la herramienta fundamental para la gestión de sus empresas; y cómo estas definiciones impactan la gestión para lograr el crecimiento y la sostenibilidad de las mismas.

#### 4.2 Técnica y Metodología Empleada

Para las entrevistas se empleó la técnica de entrevistas en profundidad, mientras que para el análisis de las mismas se empleó el análisis de contenido. Todo este análisis metodológico se basó en la teoría establecida en el tercer capítulo.

Para el análisis de contenido se procede a establecer en primera instancia las unidades de análisis o códigos que normalizan y facilitan la manipulación de los resultados del análisis cualitativo, se inicia con códigos relacionados a cada pregunta, luego se establecen frases o palabras que relacionan el comportamiento más significativo que representa un patrón de análisis frente al comportamiento del gerente entrevistado. Esto permite hacer relaciones con comportamientos similares de otros gerentes, que representan el marco de cada uno de los aspectos a evaluar. En el Anexo D se transcriben cada una de las entrevistas realizadas con fines de esta investigación, sumando en total 25 entrevistas abiertas en profundidad. La investigación se realizó disponiendo los códigos, frases claves y unidades de análisis que se presentan en la Tabla 1 y 2 a continuación.

Tabla 1

*Establecimiento de Códigos, Frases Claves, Unidades de Análisis*

Código	Frase	Pregunta relacionada
C1	Planeación estratégica	¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?
C2	Estructuración del plan estratégico	¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?
C3	Metodología del plan estratégico	¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?
C4	Análisis de riesgos	Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?
C5	Metodología de análisis riesgos	En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?
C6	Aspectos para la toma de decisiones	Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?
C7	Planeación estratégica como gestión permanente	¿Con qué frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?
C8	Evaluación empresarial	Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?
C9	Plan de contingencia	¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?
C10	Aspectos del éxito empresarial	Para medir los éxitos de su empresa ¿qué aspectos toma en consideración?
C11	Relación del éxito	¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?
C12	Responsabilidad social empresarial	¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Con estos códigos construidos se procede a codificar a los entrevistados como se puede observar en la tabla 2 codificación de entrevistados que adicionalmente nos provee información sobre los sectores y lugar geográfico de las compañías.

Tabla 2

*Codificación de Entrevistados*

Código	Entrevistado	Compañía	Sector	Ubicación
E1	Jorge Lavignase	DHL	Logístico y transporte	Bogotá
E2	Santiago Villamarín	AT&T	Telecomunicaciones	Bogotá
E3	Luis Carlos Mora	Innovatec	Telecomunicaciones	Bogotá
E4	Oscar García	Network One- International	Comercio	Bogotá
E5	Luis Eduardo Betancourt	Unipalma	Agroindustrial	Bogotá
E6	Cristina Jaramillo	Pizano S.A.	Agroindustrial	Bogotá
E7	Néstor Botia	Oxbow	Minería	Barranquilla
E8	Juan Pablo Laserna	Scotia Bank	Financiero	Bogotá
E9	Carlos Angarita	Bioagroindustrial	Agroindustrial	Barranquilla
E10	Luis Eduardo Tovar	Caricement	Industrial	Barranquilla
E11	John Sanín	Leasing Corficolombiana	Financiero	Cali
E12	Juan Manuel Barco	OPL Carga	Logístico y transporte	Bucaramanga
E13	Francisco Villegas	Pisa	Infraestructura	Cali
E14	Hugo Valencia	Seguros del Estado	Financiero	Bogotá
E15	Luis Zarruk	Tesicol S.A.	Industrial	Buramanga
E16	Miguel José López	Ventas y Servicios	BPO	Bogotá
E17	Alberto Moncada	Industrias Lehner	Industrial	Cali
E18	Fernando Cruz	Centigon Colombia	Industrial	Bogotá
E19	Rafael Aparicio	Acciones y Valores S.A.	Financiero	Bogotá
E20	Sonia Abizambra	Fiducoldex	Financiero	Bogotá
E21	Jorge Bernal Gómez	Abocol	Industrial	Bogotá
E22	Álvaro José Fuentes	Mc Cann	Servicios	Bogotá
E23	Eduardo Calero	Price W 1-2	Servicios	Bogotá
E24	María Claudia García	Universidad Iberoamericana	Educativo	Bogotá

Para cada uno de los entrevistados se ha realizado un análisis cualitativo basado en sus respuestas del modo que se registra:

1. Las tendencias encontradas en las respuestas del grupo que funcionan como la categorización para cada el modelo y donde se valida que sean excluyentes de modo que se le dé la confiabilidad requerida a cada una.
2. La frecuencia de apariciones de respuestas enmarcadas dentro de una tendencia; de este modo se puede establecer las tendencias más marcadas en el grupo de gerentes del estudio y de este modo se obtiene las tendencias con mayor frecuencia en la muestra.

Así se puede lograr establecer cuáles son los códigos y sus respectivas frases que más peso tienen en la planeación estratégica en el país basado en la muestra. Esta relación de códigos, frecuencias y tendencias se obtiene tras generar un análisis cualitativo para cada una de las entrevistas el cual se procede a presentar a continuación. Para finalizar, se presenta un análisis de tendencias y se establece cuáles son los códigos más relevantes que caracterizan el gerente Colombiano frente a la planeación estratégica. Tales apreciaciones se podrán observar al final de esta sesión.

### **4.3 Análisis Cualitativo por cada pregunta**

#### **4.3.1 Planeación estratégica (C1).**

¿Su empresa tiene definido un Plan Estratégico? Se puede observar dentro de las respuestas de los directivos a esta pregunta, que existe una tendencia a responder de manera afirmativa, es decir, que la empresa tiene un plan estratégico. En algunos casos puede tener una mayor estructura y en otros resulta incipiente. Se nota que las empresas multinacionales tienen un mayor grado de estructura en su proceso de planeación estratégica; esto puede estar ligado al valor que las empresas ya internacionalizadas y con operaciones de tipo



multinacional, le dan a este tipo de procesos. Igualmente, en algunas de las respuestas se nota claramente, que estos directivos deben hacer reportes a sus casas matrices y por tanto son más cuidadosos al seguir los lineamientos establecidos y tomarlos como guía de actuación.

Tabla 3

*Tendencia y Frecuencias: Pregunta Número Uno*

Código	Tendencia	Frecuencia de aparición	Entrevistados
C1T1	Plan estratégico estructurado	17	E1, E2, E4, E6, E7, E9, E10,E11, E14,E16, E18, E20, E21, E23, E15; E22, E24
C1T2	Sin plan estratégico estructurado	8	E3,E5,E8, E12, E17,E19, E25, E13

Una mayoría no muy marcada afirman tener un plan estratégico, en un caso puntual un directivo afirma no tener un plan estratégico, si no, objetivos estratégicos, esto lo podemos observar en la entrevista E5.

Tenemos unos objetivos estratégicos y unos lineamientos de plan que falta conciliar por la junta directiva. (E5)

En algunos casos se puede observar que algunos directivos realizan modelos de gestión orientada en corto y mediano plazo y con énfasis en análisis de entorno, como se puede evidenciar en E3 y E8:

Sí, efectivamente, la empresa tiene un plan estratégico, que se hace anualmente, para luego ser revisado cada trimestre. Un plan que se define en una reunión de ejecutivos de la compañía, donde analizamos todos los temas. Se define un DOFA y a partir de ese DOFA se empiezan a plantear acciones concretas y responsables de esas acciones que se van revisando trimestralmente. (E3)

Entonces si existe un plan pero es más de corto y mediano plazo pero como estrategia a largo plazo en este momento te diría que no, dado la adquisición que se piensa hacer en el país. (E8)

En una pequeña participación se observó que existen casos en que se desarrollan planes estratégicos a más de cuatro años, incluso algunos son a 10 años, un ejemplo de esto se observa en E23.

Esa la hacemos cada cinco años y al quinto año la volvemos a revisar. Te sorprenderá saber que las estrategias se mantienen algunas o yo diría que la mayoría y las modificaciones estratégicas, no son tan grandes, dependerá muchísimo de lo que haya pasado sea un impacto muy serio en el mercado o que haya sucedido; pero por qué, porque hay que darle continuidad a la parte estratégica sea muy sólida, porque la parte estratégica es la que después te define qué quieres ser, cómo quieres ser y también cómo lo vas a hacer. Nosotros somos una empresa de gente. (E23)

La idea de planeación estratégica es aceptada y compartida por todas las empresas como un modelo ideal de gestión. Para algunos este plan implica una revisión profunda de lo que ha hecho la empresa en un lapso de tiempo determinado para buscar puntos débiles y fuertes, esto lo podemos ver en E20.

Entendiéndose como planeación estratégica hacer un alto , hacer una revisión para donde queríamos ir, que tipo de negocios queríamos asumir y poner unas metas, y dentro de las gamas de planeación estratégica, encontramos una que nos llamó la atención que es una planeación estratégica con objetivos, entonces esa planeación estratégica es importante, porque se fijan los objetivos se hacen las estrategias con las acciones claves y se hacen revisión de cada una de las cosas que estamos queriendo. ... Miramos varias opciones, y me pareció interesante que era una planeación que era muy fácilmente verificable, que era medible que era cuantificable que todo era por indicadores y por mediciones. (E20)

Para otros, el plan estratégico es más bien una obligación impuesta por la junta directiva, por lo que se vuelve una labor que delega la empresa a terceros y que en últimas no logra los resultados que de ella se esperan E19:

Tenemos siempre unas reuniones en donde se nombra a una persona encargada de hacernos estos proyectos es decir, hacer seguimiento y en la Junta también molestan mucho, por ejemplo ya en la reunión de Planeación estratégica preguntamos qué tipo de seguimiento le han hecho a esa reunión y qué han hecho para implementarla. El verbo buscar tiene una peculiaridad, todo para nosotros es demasiado inmediato, muy poca gente construye a largo plazo, eso la mayoría no lo hemos hecho. Siempre se hace a muy corto plazo, usted llama y cierra un negocio y eso es así, entonces con ese ritmo, eso también ha influido en que la planeación sea un poco defectuosa, por la característica misma del negocio. (E19)

En el caso de empresas multinacionales, se puede observar que existen unos planes estratégicos de largo plazo, direccionados con los lineamientos de la casa matriz, sin embargo estas son ajustadas con las implicaciones propias de la región y del entorno que les rodea en cada país.

En los desarrollos de los planes estratégicos se puede observar que algunas empresas se apoyan en firmas consultoras, que con su conocimiento les ayudan en la implementación de dichos planes, esto se evidencia en algunos casos como son E13 y E25.

Sí, nosotros en el año 2003 tal vez 2004 se hizo la última planeación estratégica, un ejercicio que se hizo con un consultor muy bueno, con la participación activa, con toda la junta directiva de la compañía. (E13)

Sí lo tiene, lo que pasa es que cuando llegamos nosotros, hicimos un ejercicio de planeación, como le explico, quedo incluso a mitad de camino por diversas circunstancias, el año pasado estábamos organizando ese proyecto y llevamos desde

enero en un proceso bastante poco común, ese ejercicio de planeación está en proceso con una firma consultora, esa firma debe terminar ahora en mayo y pues la verdad ese ejercicio de planeación va a terminar ahorita en mayo se va a trabajar para cuatro cinco años. Y la respuesta si la tiene, pero está en proceso en plan de levantar de revisar. (E25)

La inmensa mayoría de los directivos entrevistados afirma tener un plan estratégico donde establecen claramente sus objetivos. De acuerdo con el material analizado se puede observar que los directivos conocen algunas herramientas de planeación estratégica, sin embargo cada uno le da interpretaciones particulares de acuerdo con sus necesidades. Se puede concluir que algunas de las empresas realizan un proceso sistemático para definir la planeación estratégica, sin embargo aunque se realizan ejercicios de análisis y reflexión, muchas veces no se hace con la estructura propia de un plan si no que se adapta al estilo gerencial de quien dirige y con el aporte propio de sus colaboradores inmediatos.

#### **4.3.2 Estructuración del plan estratégico (C2).**

¿El plan estratégico define claramente la visión, la misión, los valores y objetivos de largo plazo? Se puede observar en las respuestas que la totalidad de los entrevistados conoce esta terminología, sin embargo, no son claros en cuanto al modelo de planeación estratégica utilizado. No es posible encontrar el modelo de negocios desarrollado no es posible tampoco ajustarlo a los modelos de planeación estratégica de las escuelas de negocios o los propuestos por expertos teóricos de la administración, donde se aplican metodologías que involucran la misión, visión, valores y los objetivos de largo plazo, sin embargo se observa que muchos directivos también aplican de manera circunstancial y de acuerdo a su propio criterio muchos de estos conceptos en virtud de la experiencia de prueba y error que le da resultados en el mediano y largo plazo.

Tabla 4

*Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Dos*

Código	Tendencia	Frecuencia de aparición	Entrevistados
C2T1	Elementos fundamentales de plan estratégico establecidos.	16	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E10, E11, E14, E16, E17, E18, E20, E22, E25
C2T2	Elementos fundamentales de plan estratégico parcialmente establecidos.	9	E7, E9, E12, E13, E15, E19, E21, E23, E24

De esta pregunta se puede evidenciar que la gran mayoría de los directivos definen claramente la misión, visión y valores, sin embargo también se observa que algunos directivos existe escepticismo, pues consideran que muchas veces definir estas palabras es solo un requisito formal, pero que no son una razón de un plan estratégico, esto lo podemos evidenciar en las entrevistas E9, E15, E17 y E19:

No, el plan no define misión y visión que tradicionalmente vemos colgada en las paredes y que muy pocas personas conocen, además que no estamos considerando valores que muy pocas personas tampoco conocen y que no se practican. (E9)

Yo le soy sincero, todas las empresas hablan de la misión y de la visión, pero eso es más una formalidad porque es más que va con el negocio, todos vamos hacer el negocio dentro de cinco años, y el código de ética si, entonces eso ya se volvió una repetidora en todas las empresas. (E15)

Básicamente siempre he sido escéptico a eso porque siempre queda en los cuadros y en la literatura. (E17)

Ya no estamos trabajando sobre misión y visión. Ese concepto un poco lo abandonamos. Esto de Misión y Visión muchas veces queda en un bonito escrito a la entrada de casi todas las compañías, pero yo no sé si se aplica o no. (E19)

Dentro de los hallazgos encontrados también podemos observar que existe una clara necesidad por parte de los directivos a tener una herramienta que les permita proyectar su compañía en el corto, mediano y largo plazo, y estas herramientas son útiles y les permite hacer seguimiento, sin embargo también afirman que son muy cambiantes y hay que estar en continua renovación.

Se evidencia dentro de las diferentes entrevistas la importancia y la necesidad que tienen los directivos sobre los valores para el buen funcionamiento de la empresa: podemos observar en la entrevista E16 cómo los valores son una definición de orientación y en la entrevista E4 se mencionan como principios corporativos.

Si definimos misión, definimos visión, más que valores diríamos que trabajamos como una definición como orientación, definimos orientación al servicio, orientación al resultado y al cliente, definimos estos tres preceptos como pilares, e hicimos una lista importante de los puntos estratégicos, digamos ya han pasado estos dos años, diría uno que pudieron haber sido de más, nos quedó unos de alto nivel y unos más orientamos a perspectivas concretas, y como reflexión nos hizo falta la mitad de algunas, porque como que las iniciativas se acaban y uno termina diciendo como aquí quedo hasta la mitad qué pasó. (E16)

De por sí una de las cosas que fue más importante al establecer el plan estratégico, fue determinar con claridad esos aspectos que me preguntas. Empezando por la definición de la misión, continuando con la definición de la visión y estableciendo una serie de elementos que para nosotros se suelen agrupar como valores, pero para nosotros son los principios corporativos, llamamos, principios y políticas corporativas y se establecieron como un espacio de trabajo definido para largo plazo. (E4)

Respecto de los objetivos de largo plazo se puede observar que la gran mayoría de los directivos están interesados en plantear dichos objetivos a más de cinco años, pero se puede

ver que muchas veces y frente a un entorno tan cambiante estos requieren de continuo ajuste por las situaciones de mercado, sin que se utilice un proceso sistemático de análisis, revisión y proyección, por el contrario se observa más un estilo reactivo. Se puede concluir por las respuestas de la pregunta que los directivos en general conocen y han utilizado la misión, visión y valores dentro de sus empresas, sin embargo se pudo observar que una buena parte de ellos también consideran que muchas veces esto se queda solo en palabras y no se terminan interiorizando en la organización para la toma de decisiones y para el actuar de los empleados. Parece que al no utilizar modelos lógicos e integrados, la construcción de algunas definiciones de la planeación estratégica se hace como “partes separadas” y no como un todo integrado deductivo e interactivo.

En cuanto a los valores se concluye que para una mayoría de los directivos, estos se encuentran incorporados dentro del desarrollo del planteamiento estratégico y les resulta de vital importancia implementarlos dentro de sus organizaciones, la mayoría supone que es parte fundamental del obrar y actuar de todos sus empleados, pero les resulta todo un reto poder incorporarlo a todos los niveles.

En empresas multinacionales, se puede observar una tendencia marcada a seguir patrones de sus casas matrices donde existen planes estratégicos definidos con misión, visión y valores. En algunas entrevistas, los directores mencionan el papel que juega la junta directiva para marcar un rumbo dentro de los planes estratégicos, por lo que se puede concluir que en ciertos casos la influencia del directorio centra su objetivo en los resultados de corto plazo y no permite que la administración trabaje en modelos de planeación estratégica de largo plazo.

#### **4.3.3 Metodología del plan estratégico (C3).**

¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Se puede observar dentro de las respuestas a esta pregunta, que todos los directivos siguen alguna secuencia para lograr construir sus objetivos de largo plazo, no obstante los directivos no siguen métodos estructurados, si no que elaboran sus propias metodologías que generalmente nacen a partir del mismo tipo de negocio, de los proyectos, del conocimiento del cuerpo directivo y de la organización misma. Esto hace que la generación de un plan estratégico que contemple todos los recursos y variables bajo modelos estructurados no son fáciles de encontrar y tal vez como lo vamos a observar más adelante esto hace parte de un grupo reducido de empresas.

Tabla 5

*Tendencias y Frecuencias Pregunta Número Tres*

Código	Tendencia	Frecuencia de aparición	Entrevistados
C3T1	Metodologías estructuradas para alcanzar objetivos de largo plazo	6	E1, E3, E4, E7, E11,E14
C3T2	Metodologías poco estructuradas para alcanzar los objetivos de largo plazo	15	E2,E5,E6, E8, E9, E10,E12, E13, E16, E17, E20, E21, E22, E23, E24
C3T3	Sin metodología clara con objetivos de largo plazo	4	E15, E18, E19, 25

Se puede evidenciar que existen diferentes perspectivas para llevar a cabo los objetivos de largo plazo y que existen modelos con los cuales se pueden hacer análisis DOFA o simplemente ir construyendo el plan estratégico de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa conforme su entorno y su momento E3 y E22.

Nosotros hemos utilizado distintos métodos. Al inicio lo hacíamos a través de lo que se llamaba Planeación Estratégica, que nos daba unos resultados bastante complejos, después empezamos a simplificar el tema de la Planeación, siguiendo el esquema de DOFA siempre, pero concretándolo a máximo tres componentes y tres indicadores por cada una de las variables. (E3)



Mi respuesta es en el sentido de que yo no tengo una herramienta, digamos que hay unas cosas en a las que hemos empezado a movernos y la respuesta hubiera sido otra antes del tema de calidad, y después ir radicalmente distinta, íbamos teniendo un poquito las disciplina o el foco en ciertas cosas que eran estratégicas de pronto en el tiempo, y la necesidad de pararnos y revisar esas vainas en cualquier momento, pero esta cosa, digamos además de mantener esas dos, digamos nos obliga con una periodicidad específica con un nivel específico a hacerle seguimiento de todas las cosas, y creo que eso hace que uno se mueva mucho mejor en el otro escenario había algo de esas cosas aunque sean muy estratégicas , lo que pasa es que uno no se detenía sino cuando sucedía una crisis que la involucraba y probablemente lo que estaba allí era pues desperdiciando oportunidades de mover unas tuerquitas pequeñas que no eran posibles en un momento porque por ahí no estaba llegando entonces vamos a mirar esa vaina y no me preocupó. Esto nos da la oportunidad aunque no esté generando crisis de identificar que cositas quiero mover que tienen un impacto en un montón de cosas que están más arriba. Nos volvió un poquito más de cuantitativos en cuanto la gente, el tema organizacional, si más organizados y en temas generales.

(E22)

De hecho estas dos posiciones no son necesariamente contradictorias ya que es posible que el plan se estructure muy sencillamente a partir de la identificación de fortalezas y debilidades, pero sin el uso de herramientas demasiado sofisticadas:

Yo diría que no es una metodología racional estructurada. Yo no te puedo decir que para eso usamos el AMED: Nosotros hacemos una sesión de trabajo donde miramos los pros y los contras, un análisis DOFA. De pronto quedan cosas pendientes, entonces ahí si pensamos en que debemos consultar esto o lo otro, pero no es un proceso con una metodología que yo te dijera estructural. (E5)

Además, es posible que se combinen diferentes metodologías, partiendo del enfoque DOFA, pero sofisticándolo al incluir otras técnicas:

Seguimos un esquema de planeación estratégica hicimos todo un análisis riguroso siguiendo diferentes métodos, pero esencialmente hicimos un análisis concienzudo de nuestras fortalezas, debilidades, de las oportunidades y amenazas del entorno.

Afortunadamente esta planeación nos ha funcionado y ha salido de manera adecuada.

Pero adicionalmente a esto utilizamos la cadena de valor de Porter para mirar un poco el, apoyar ese proceso de planeación adicionalmente. Hicimos nuestras matrices EFAS, IFAS, DOFAS, todas las matrices habidas y por haber y llegamos a unas conclusiones que es nuestra ruta de trabajo de estos años. Eso fue lo que hicimos. (E4)

Por último en este punto, se encuentran algunas empresas que usan metodologías muy específicas como el Balanced Scored Card (BSC) y el Deal Matrix Framework (DMF), como se aprecia en las entrevistas E7 y E11:

Además de los comités internos de seguimiento que se realizan por áreas, a nivel general nos hemos apoyado en la herramienta del Balanced Score Card, por medio de la cual se hace seguimiento detallado y continuo a los indicadores y objetivos propuestos por la compañía, seguimiento que nos permite tomar medidas correctivas en forma oportuna para direccionar nuestros resultados hacia los indicadores esperados tanto en el corto como en el largo plazo. Este seguimiento periódico se realiza también por parte de la junta directiva, permitiendo de esta manera su participación constante y oportuna respecto de las acciones a tomar en cada caso.

(E11)

[Es una] metodología americana que fue desarrollada por un empresario americano que se llama Charles y David Cock. Ellos básicamente analizan los factores más importantes del mercado específico donde se está trabajando ... Esa metodología lo

que sugiere es básicamente poner eso en papel en un formato específico que nosotros manejamos que se llama Deal Matrix Framework (DMF) donde ese análisis que se hizo anteriormente se resume y que sirve para que las directivas de la compañía decidan si quieren o no quieren seguir con la estrategia ... esta metodología es empleada por varias empresas pero casi todas son relacionadas con esta familia, porque la empresa donde yo trabajo es uno de los hermanos de Charles Cock y hasta donde yo conozco las utilizan básicamente las empresas familiares. (E7)

Se logra evidenciar que existe en algunos casos el involucramiento de varios niveles de la organización dentro de las metodologías desarrolladas, lo que aporta de abajo hacia arriba con propuestas centradas en el negocio, como se observa en E14.

Sí, primero, el plan estratégico se revisa cada tres años, de hecho este año a comienzos se estuvo trabajando en la actualización del mismo, de hecho en la pasada junta directiva del día de ayer a abril 28, se aprobó los nuevos planes de acción del plan estratégico, y metodológicamente se trabaja con unos asesores externos que dirigieron a los talleres de planeación estratégicos, se hicieron unos talleres, al tercer nivel de la organización, se fueron subiendo, las expectativas, y objetivos que se tenía a largo plazo, llegamos a una reunión de dos días con diferentes niveles de ejecutivos de la organización sobre todo con la parte comercial a definir específicamente los planes de acción diferentes áreas de la organización particularmente comercial. (E14)

Por las respuestas de los directivos podemos concluir que aunque cada uno de ellos conoce algunas metodologías a utilizar dentro de un plan estratégico, sí resulta paradójico que muchos de ellos se basaran en metodologías propias de su conocimiento y experiencias, para lo cual desarrollan modelos que les permiten obtener resultados.

Dentro de las empresas consolidadas y particularmente aquellas que reportan a una casa matriz por su característica de empresa multinacional, se puede observar que tienen unos

lineamientos corporativos claramente definidos, lo que les permite contar con herramientas de control y seguimiento en el cumplimiento de objetivos.

En un entorno como el que vive Colombia, enfrentado a grandes cambios regulatorios, fiscales, económicos y de mercado, se puede concluir conforme los resultados de las entrevistas, que los directivos se apoyan en herramientas como el DOFA para ajustar sus estrategias y poder establecer cambios en sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, determinando el rumbo que les permita lograr mejores resultados.

#### **4.3.4 Análisis de riesgos (C4).**

¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Se puede observar tras analizar las respuestas de los entrevistados a la pregunta número cuatro -sobre el riesgo- que existe una tendencia de enmarcarlo dentro del plano económico de la transacción, o el proyecto específico que se esté tratando, más allá de contar con metodologías estructuradas de análisis o no, como se discutirá más adelante. Antes de tomar una decisión trascendental, la variable común que se evalúa es la rentabilidad o impacto monetario del mismo. No obstante, se encuentran unas tendencias y frecuencias marcadas en la manera de enfrentarlo que se pueden clasificar en cuatro vertientes, las mismas que se detallan en la Tabla 6 a continuación.

Tabla 6

*Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Cuatro*

Código	Tendencia	Frecuencia de aparición	Entrevistados
C4T1	Evaluación con Análisis metodológico	13	E1, E3, E4, E7, ,E8, E9,E11,E13,E14,E15,E17, E20, E23, E25
C4T2	Evaluación por conocimiento del negocio sin metodología precisa	8	E5,E16,E19, E21, E22, E24,E6, E10;
C4T3	Uso de comité de decisión	3	E6, E10;E22
C4T4	Riesgos administrados y gestionados por casa matriz	3	E2, E22,E20

El 50% de los entrevistados manifestó realizar un análisis metodológico de riesgos con 13 frecuencias y hace referencia a quienes cuentan con modelos estructurados y minuciosos de análisis de riesgos donde evalúan metodológicamente diversas variables que miden el riesgo de la toma de una decisión, se plantean escenarios, con al menos uno optimista y otro pesimista que junto con el reporte total sirven como instrumento para la decisión final. En esta tendencia encontramos respuestas de este estilo

Definitivamente sí. Se hace un análisis bien profundo, no solo de riesgo sino análisis de todos los impactos que puede tener esa decisión fundamental en los distintos ámbitos de la compañía. Tanto a nivel financiero, a nivel interno, digamos con nuestra gente, a nivel social, en el medio y con todas esas variables se toma finalmente la decisión, pero si se hace un claro análisis de riesgos. (E1)

Ocho de los entrevistados manifestaron realizar evaluación por su conocimiento del negocio sin metodología precisa y que se pueden clasificar en gerentes que toman decisiones evaluando el riesgo por su olfato del negocio, sumando la experiencia con herramientas como la consulta interna o externa donde según desafío usan una o varias de estas herramientas para dimensionar el riesgo pero no necesariamente llevando un mapa o una ruta de guía de evaluación, en este grupo encontramos este tipo de afirmaciones:

Uno se deja guiar, por otros para los negocios, yo tengo una muy fácil yo tengo el denominador común es todos que es plata, cuanto hay que meterlo, cuantas maquinas tengo que comprarle, todo lo que necesite comprar, conocimientos, virtudes, cuanto y cuanto piensa devolver, el denominador común es plata lo demás es carreta porque desenfoca no que subestime por ejemplo nosotros muchas de las cosas que hacemos necesitamos permisos ambientales, no hay que subestimarlos es simplemente lógico y tiene sentido, es lo más importante porque al final ya sabemos cómo se hace y pedimos los permisos, pero eso no implica riesgo eso es una cosa natural de negocio, uno no puede meterse a ciegas. (E21)

Tres de los entrevistados manifestaron emplear un comité de decisión, y es este aspecto el que hace referencia a la estructuración de un comité, bien sea de gerencia o proyectos, donde analizan las decisiones de carácter trascendental para la organización de modo que las decisiones y valoración de riesgo se toman democráticamente minimizando así su impacto basado en la experiencia y múltiples disciplinas del mismo. Es importante mencionar que no se tiene establecido en este grupo un modelo metodológico preestablecido más bien el comité funciona como un grupo asesor que en vivo evalúa y permite tomar decisiones rápidas. Una respuesta de este estilo es como la siguiente:

Claro que sí, definitivamente este tipo de decisiones se conversan internamente con el equipo de trabajo, aquellas que pueden conversarse con ellos y con el equipo de trabajo de las islas se revisa y adicionalmente las decisiones de tipo de estructura u otras decisiones trascendentales se revisan con la vice presidencia y en caso de ser necesario se tiene un soporte financiero para analizar cuáles serían los efectos de esas decisiones y poder tener unos riesgos calculados. (E10)

Una particularidad encontrada es que tres de los entrevistados especialmente en aquellos que son representantes de una multinacional en el país es que el riesgo y decisiones

trascendentales son gestionadas por casa matriz dejándoles muy poco margen de maniobra al respecto y haciéndose toda la planeación y análisis de riesgos de manera centralizada siendo el gerente local un ejecutor de decisiones, esto lo podemos apreciar en respuestas de la siguiente manera:

Realmente el tema de evaluar los riesgos es relativo, puesto que se trata de una organización muy estructurada, con procesos, con procedimientos, con normas muy claras, muy definidas, muy rígidas, entre otras, entonces, el tema de evaluar el riesgo y poder uno tomar iniciativas sobre ciertos riesgos, es muy relativo y muy poco se presenta en este caso. Cualquier parámetro, cualquier procedimiento ya está calculado en la Organización y más por su cultura, por su propio estilo de gerenciamiento, mide y nivela muy bien los riesgos y deja muy poco a la decisión o al criterio de las persona. (E2)

#### **4.3.5 Metodología de análisis de riesgos (C5).**

¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor? Esta pregunta resulta como derivada a la número cuatro. Obteniendo repuestas cuyo análisis arroja resultados complementarios interesantes. Principalmente se resalta que para la mayor parte de los entrevistados el resultado de un análisis de riesgos como una mezcla de diferentes factores como el emprendimiento y la lógica científica no polarizándose completamente hacia uno de los dos, la diferencia radica, no obstante, en que algunos le dan más relevancia a uno u otro factor según su historia y antecedentes empresariales, igualmente aunque con menos frecuencia a una tercera minoritaria de los gerentes que manifiesta no tener mucho margen dado el control de casa matriz, esto se puede apreciar en la Tabla 7.

Tabla 7

*Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Cinco*

Cod	Tendencia	Frecuencia de aparición	Entrevistados
C5T1	Mayor relevancia a metodología científica	15	E1, E3, E4, E5, E8, E9, E10, E16, E17, E23, E24, E25, E22, E23
C5T2	Mayor relevancia al espíritu emprendedor	10	E6, E7, E12, E13, E14, E15, E18, E19, E20, E21,

La mayor parte de los entrevistados, un 60%, manifiesta una tendencia a emplear métodos científicos, respecto al uso de datos y metodologías que les ayudan a trabajar el dimensionamiento de riesgos, lo que habla de cómo es de relevantes este tipo de análisis en buena parte de las empresas muestra evidenciando que no se trata de un tema ignorado como se podría pensar; en este grupo encontramos respuestas de este estilo:

Entonces un poco es, hacer un análisis financiero, un análisis de viabilidad de compañía bajo argumentos financieros, tienen detrás obviamente todo el tema de producción, comercial, de viabilidad del negocio y detrás de todo eso hay una matriz de riesgos, para saber qué va a plantear el accionista. (E17)

El 40% de los entrevistados indica una mayor tendencia a soportarse en una metodología basada en su instinto emprendedor, la cual hace referencia a los gerentes que han dado mayor relevancia en la evaluación del riesgo, al instinto, olfato y su conocimiento del negocio lo que divide al gerente en Colombia de la muestra claramente en los metodológicos y los instintivos en cuyas respuestas normalmente se aprecian frases como la siguiente:

Sí es de instinto, se ha discutido como las matices de riesgo y pues algunas personas del equipo conocen la metodología para tomar estos análisis de riesgo, pero yo diría que no lo usamos aunque si lo hay dentro del negocio. (E6)



#### 4.3.6 Aspectos para la toma de decisiones (C6).

Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos? Se observa de las respuestas generales a esta pregunta que los entrevistados se enfocan principalmente en manifestar un constante monitoreo del entorno, más allá de mencionar aspectos generales del entorno o de enfocarse principalmente en el fortalecimiento de las competencias distintivas con relación a sus competidores. Este análisis nos permite inferir que existe cierto tipo de reactividad sobre la toma de decisiones.

Esta pregunta se puede clasificar entre presentar una mayor relevancia por considerar a los competidores o al entorno y los factores de ventaja de sus competencias distintivas.

Tabla 8

*Tendencias y Frecuencia: Pregunta Número Seis*

Código	Tendencia	Frecuencia de Aparición	Entrevistados
C6T1	Relevancia a evaluar la competencia	7	E4, E8, E13, E16 ,E17, E18,E22
C6T2	Relevancia a analizar el entorno y competencias distintivas	17	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12, E14, E15, E19, E21, E23, E24, E25.

Uno de los hallazgos importantes es que los factores del entorno macroeconómico son considerados por muy pocos. En las entrevistas se observó algunos que no incluyen el análisis de la competencias durante el proceso de planeamiento y toma de decisiones, adicionalmente podemos observar que siete de los entrevistados hace una alusión directa a monitorear a la competencia como fuente principal de información del entorno. Los siguientes comentarios respaldan las apreciaciones:

El entorno es algo que se toma en cuenta, en todo este tipo de toma de decisiones estratégicas. El momento que vive la compañía es otro de los temas importantes

porque eso da la pauta de cómo está preparada la compañía para tomar este nuevo curso. (E1)

Permanentemente estamos coleccionando información de nuestro entorno, de los sectores económicos diversos en los cuales trabajan mis clientes y a los cuales pertenecen mis clientes... Al igual que tengo una permanente información del tema macroeconómico, cambiario, de las diferentes tendencias económicas que se están siguiendo y son incluidos dentro de los análisis... (E4)

A través de las entrevistas se observa que la mayoría de los entrevistados consideran aspectos del entorno, tales como la competencia y el monitoreo de la misma y basan sus decisiones en lo que está ocurriendo en el mercado. Es decir, que las variables macroeconómicas en general no se mencionan como jugadores de un papel significativo en la toma de decisiones de estos directivos.

Una de las cosas que tiene que evaluar es qué está haciendo la competencia en este momento y no solo qué está haciendo sino cómo puede reaccionar la competencia ante el cambio de estrategia que uno está implementando... (E6)

Estamos analizando permanentemente la competencia; sé con claridad cuanto han vendido, cuanta gente tienen, en que área, a quienes están atendiendo, de qué manera... (E4)

Parte del proceso que siempre hacemos es por supuesto evaluar a la competencia, que está haciendo la competencia, como lo está haciendo, con quien lo está haciendo y tratamos obviamente de identificar si lo están haciendo bien, si lo están haciendo mal, si lo están haciendo regular y de alguna manera tratar de aprovechar también las experiencias que esos competidores nos han dejado o positivas o negativas. (E8)

En relación con el uso de las ventajas distintivas se nota un desconocimiento del tema y poca claridad de cuáles son. La mayoría de los entrevistados no hizo referencia en sus

respuestas a estos temas. Al parecer, son conscientes que sus empresas hacen algo que les permite participar como un buen actor en el mercado, sin que hayan identificado cuales son las ventajas de sus empresas.

Se nota también a través de las respuestas que los entrevistados no diferencian claramente entre un plan estratégico de largo plazo y los planes operativos, por lo tanto no saben muy bien cómo combinar los análisis del entorno con la operativa del control de los planes de acción. Algunos mencionan la utilización de herramientas como la DOFA, sin embargo, no se nota la utilización de una metodología clara por parte de los entrevistados. En resumen, para al análisis del entorno se utilizan herramientas tipo DOFA, aunque algunos muy pocos usan Balanced Scorecard (BSC) y Deal Matrix Framework (DMF):

Seguimos un esquema de planeación estratégica hicimos todo un análisis riguroso siguiendo diferentes métodos, pero esencialmente hicimos un análisis concienzudo de nuestras fortalezas, debilidades, de las oportunidades y amenazas del entorno.

Afortunadamente esta planeación nos ha funcionado y ha salido de manera adecuada.

Pero adicionalmente a esto utilizamos la cadena de valor de Porter para mirar un poco el, apoyar ese proceso de planeación adicionalmente. Hicimos nuestras matrices

EFAS, IFAS, DOFAS, todas las matrices habidas y por haber y llegamos a unas conclusiones que es nuestra ruta de trabajo de estos años. Eso fue lo que hicimos. (E4)

Además de los comités internos de seguimiento que se realizan por áreas, a nivel general nos hemos apoyado en la herramienta del Balanced Score Card, por medio de

la cual se hace seguimiento detallado y continuo a los indicadores y objetivos propuestos por la compañía, seguimiento que nos permite tomar medidas correctivas

en forma oportuna para direccionar nuestros resultados hacia los indicadores

esperados tanto en el corto como en el largo plazo. Este seguimiento periódico se

realiza también por parte de la Junta Directiva, permitiendo de esta manera su

participación constante y oportuna respecto de las acciones a tomar en cada caso.

(E11)

Es una metodología americana que fue desarrollada por un empresario americano que se llama Charles y David Cock ,ellos básicamente analizan los factores más importantes del mercado específico donde se está trabajando ... esa metodología lo que sugiere es básicamente poner eso en papel en un formato específico que nosotros manejamos que se llama DMF donde ese análisis que se hizo anteriormente se resume y que sirve para q las directivas de la compañía decidan si quieren o no quieren seguir con la estrategia ... esta metodología es empleada por varias empresas pero casi todas son relacionadas con esta familia, porque la empresa donde yo trabajo es uno de los hermanos de Charles Cock y hasta donde yo conozco las utilizan básicamente las empresas familiares. (E7)

Solo uno de los entrevistados manifestó un menor nivel de preocupación por la supervisión de la competencia, al parecer por la naturaleza del ambiente y por su participación en la junta de la agremiación, de acuerdo con el siguiente extracto:

Digamos que.... o te diría que tradicionalmente no, en ventas y servicios y en el caso mío no, tengo la fortuna de estar en la asociación estoy en la junta de asociación, donde habrá 35 empresas, entonces tendremos la oportunidad de saber para dónde va el mercado, esos elementos me ayudan a someter el entorno... (E16)

Al hacer el análisis general de todas las respuestas y tratando de encontrar la tendencia, se puede concluir que para los dirigentes de las compañías encuestadas es parte del proceso de planeación estratégica, considerar la observación de los movimientos de la competencia, monitoreando con alguna frecuencia las acciones emprendidas por aquellos y cómo afectan el desempeño y la potencial obtención de resultados.

Se puede adicionalmente concluir que los empresarios colombianos demostraron mucho interés por el análisis de las situaciones que circunden a la organización, pero existe muy poca mención de herramientas administrativas que apoyan estos análisis, de hecho pareciera que se apela mayormente al sentido común y no procesos secuenciales de análisis y almacenamiento de la información, aunque posiblemente existan, al nivel jerárquico en el que se encuentran los entrevistados, posiblemente delegan a sus equipos de trabajo la administración de las herramientas que soportan el planeamiento estratégico.

Finalmente se puede observar que el proceso de toma de decisiones de los gerentes entrevistados está asociado a la mención que hace Quinn en su libro *The Strategic Process* ya que la característica que se resalta entre los entrevistados es la explotación de sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes", al mencionar en varias oportunidades la importancia de monitorear el desempeño de los competidores.

#### **4.3.7 Planeación estratégica como gestión permanente (C7).**

¿Con qué frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba? Frente a la pregunta nos encontramos con dos tendencias, algunos que hacen revisiones de corto plazo, desde semanales hasta trimestrales, y otros que corresponden al 70% de los entrevistados. En estas revisiones los entrevistados comentan que la planeación estratégica se revisa por periodos que pueden ir desde un 1 año hasta 3 años. De acuerdo con la revisión bibliográfica del tema, algunos de los entrevistados no hacen una clara diferencia, entre un plan estratégico (PE) y un plan operativo o planes de acción; como lo hemos mencionado ya a lo largo del texto.

Tabla 9

*Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Siete.*

Código	Tendencia	Frecuencia de Aparición	Entrevistados
C7T1	Revisiones al plan estratégico en el corto plazo	7	E2, E3, E4, E7, E8 , E17, E19,
C7T2	Revisiones al plan estratégico en plazos superiores a un año	16	E1, E5, E6, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E18, E21, E22, E23, E25

A través de las entrevistas se encuentran comentarios en los cuales se afirma que el plan estratégico se revisa en una forma periódica: los intervalos de tiempo pueden ser de dos meses para hacer seguimiento a los objetivos de corto plazo o por intervalos anuales para objetivos de mediano/largo plazo. En algunos casos los planes que se revisan cada cierta cantidad de años para objetivos principalmente en el largo plazo. Lo anterior se puede verificar en comentarios como los siguientes:

El plan estratégico de la empresa, se realiza cada 5 años, como dije al principio, hay un plan, que es el FOCUS 2015, que es la estrategia de la compañía entre el año 2010 y el año 2015. Sobre esto se hacen planes anuales con un grado mayor de detalle que se revisa anualmente. (E1)

Hay planes que se hacen donde se fijan objetivos a largo plazo, 4 o 5 años, y otros donde se revisan los objetivos, las metas a 1 año, y cuando estos objetivos son a 1 año, se revisan cada 2 o 3 meses, pero repito, esta es una forma, un estilo, un criterio que depende de cada unidad de negocio o de cada área dentro de la organización, no está definido como una política. (E2)

Nosotros estamos revisando este plan prácticamente quincenalmente, nos sentamos y vemos si lo que habíamos establecido se ha cumplido, si no se ha cumplido vemos porque no se ha cumplido y tratamos de corregir porque no se ha cumplido y al mismo

tiempo volvemos a revisar el plano a ver si algunos de los temas que habíamos puesto como prioritarios en el camino no se volvieron prioritarios y hay otros que tienen más prioridad o que son más importantes, entonces, digamos que el plan estratégico está en constante revisión. (E7)

Se observa en algunos casos una tendencia a no delimitar la periodicidad de la revisión del plan, sino a realizar ajustes sobre la marcha, derivados de alguna situación externa que promueva una revisión.

Que el entorno tenga tal variación que nos obligue a hacerlo, pero en este momento estamos en el proceso de ajuste. (E4)

Sin embargo eso no quiere decir que si antes del año hay cosas para corregir, para reorientar el rumbo no quiere decir que no lo hagamos. (E8)

Algunos de los entrevistados no manifestaron con claridad la periodicidad de la revisión del plan, lo que podría indicar que no existe una política o procedimiento establecido para tal efecto y dicho proceso se realiza de acuerdo con las necesidades de coordinación del líder de la organización.

En relación con el tema de la aprobación de la PE, en general las empresas entrevistadas señalan que se hace en una instancia superior; normalmente la junta directiva es la encargada de esa tarea. Este aspecto no se presenta variación sustancial entre las empresas entrevistadas; sin embargo, la periodicidad si depende de la cercanía de los accionistas o miembros de la Junta, con respecto a la administración. Si están muy cercanos, la revisión es muy frecuente, si por el contrario son juntas directivas lejanas geográficamente o con protocolos ya establecidos de gobierno corporativo, se nota que son menos frecuentes. En relación con el objetivo de la investigación referente a medir el grado en que la planeación estratégica es una gestión permanente y no un ejercicio puntual, se puede concluir que para

las empresas entrevistadas la PE no es un ejercicio puntual, sin embargo, no es un ejercicio que muestre alto grado de consistencia y madurez.

#### 4.3.8 Evaluación empresarial (C8).

¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo? Después de realizar un análisis de las diferentes respuestas se observa una variedad de múltiples tendencias en las empresas, pero se presenta una mayor tendencia a que sea una mezcla de ambos, con el 76%.

Tabla 10

*Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Ocho.*

Código	Tendencia	Frecuencia de Aparición	Entrevistados
C8T1	Análisis cualitativo	1	E5,
C8T2	Análisis cuantitativo	4	E3, E12, E13, E15
C8T3	Ambos	16	E1, E2, E4, E6, E8, E9, E10, E11, E14, E16, E17, E18, E19, E21, E22, E23

Algunas se basan solo en temas totalmente cuantitativos, como se evidencia en:

Cuantitativo. Nosotros tenemos indicadores que son números y en esos números nosotros hemos definido que cada área tenga tres números máximo. Hay áreas que tienen dos, hay áreas que tienen tres, pero siempre no más de tres indicadores para que sea fácil seguirlo, porque hace unos años teníamos tantos indicadores que nos tocó contratar analistas de indicadores, entonces se volvió muy complejo el tema. Así que hoy en día son tres por cada área. (E3)

Esta evidencia se acentúa más en empresas con un enfoque totalmente técnicos aunque algunas empresas dicen considerar de alguna manera aspectos cualitativos pero sin resaltarlos en sus decisiones.

El análisis es básicamente cuantitativo. Los números son muy importantes, son los que determinan, son sobre los que se miden los alcances, el éxito o no de los



resultados, aunque también hay algo de cualitativo, hay una parte cualitativa también que se mide, pero que inclusive dentro de las mediciones tiene menos peso. (E2)

Hace parte de lo valioso del plan y de las herramientas con las que contamos es cada una de las líneas estratégicas, cada una tiene componentes, y cada uno tiene unos hitos, entonces para cada uno de ellos hay un tablero con una serie de indicadores que son básicamente cuantitativos, ... Tenemos indicadores financieros como la ejecución de las medidas presupuestales de la inversión, la planta física de inversión de herramientas pedagógicas, tenemos también indicadores índices, por ejemplo, las horas que nuestros docentes van a estar dictando clases en las aulas ... en la parte administrativa de la facultad, tenemos otros indicadores como el valor agregado que se está generando al estudiante. (E24)

Sin embargo la gran mayoría de las empresa menciona hacer un análisis mixto en donde la parte de indicadores refleja el comportamiento de la empresa en una forma cualitativa y bastante fría por lo que le agregan una análisis y algunos una lectura cualitativa en donde se consideran percepciones, sentimientos, olfato, como se evidencia en varias empresas

Utiliza ambos. Definitivamente para todo el tema de la revisión del plan anual, se utiliza los dos tipos de análisis: cualitativos y cuantitativos. Cualitativos, más enfocados a la situación general de los distintos mercados, de la situación competitiva, riesgos políticos y de índole social y económico y análisis cuantitativos, más enfocados hacia porcentajes de mercado, participaciones de mercado y tasas de crecimiento en función de crecimientos esperados de las economías, se considera también todo el tema de inflación, de evaluación y los resultados propios de los ejercicios anteriores. (E1)

Se utilizan ambos, indudablemente, se utilizan ambos. Porque hay unos aspectos que definitivamente son llevados a números y a estadísticas y hay otros aspectos que definitivamente son simplemente sentimientos y sensaciones y percepciones y utilizamos ambos. (E4)

Ambos, en nuestro caso y creo que en cualquier tipo de evaluaciones o tipo de decisiones estratégicas es necesario hacer los dos tipos de análisis revisar cuantitativamente si una decisión o un objetivo es favorable y va acorde a la estrategia y por el otro lado también hay que hacer un análisis cualitativo para revisar el impacto que tendría ese tipo de decisiones en la estrategia de la compañía y si va alineada con la misión. (E10)

Ambas. El cualitativo puede ser un 60%, un 70% más que el mismo cuantitativo. El cuantitativo lo bota por default un sistema, el reporte lo puede tener al mes siguiente o en unos días, del mes pasado, pero ahí no para, toca esperar el tema cualitativo y quién es el que le lee a uno el mercado, la última milla, que está revisando el negocio, pero esto no puede estar cambiándose permanentemente, porque uno no sabe para dónde va, porque el foco tiene que estar puesto, es el cómo hacerlo más que cualquier cosa, pero sí, hay que revisarlo permanentemente, además, porque parte se paga con comisiones en los resultados en la parte de promoción. (E17)

Ambos. Creemos evidentemente en eso, si estas son compañías muy volcadas al resultado financiero, pues esta administración cree mucho en el aspecto cuantitativo, yo creo que de los grandes plus que tiene esta administración aquí es que tiene aspectos la de la lectura cualitativa de los números no la cuantitativa de los números, ventas, posición del mercado, administración y pare de contar, estamos dándole mirada a otro tipo de temas a la hora de aspecto que son posicionamiento de marca, seguridad en los procesos, son las cosas que en el pasado no estaban coordinadas, no

solo es planeación sino son programas estructurales y programas que van en programas estratégicos de la compañía. (E25)

Ahora bien hay algunos casos que se apartan de los mencionados anteriormente en donde manifiestan se hacen evaluaciones y se toman decisiones más de carácter asociados a la cultura corporativa de estas empresas como se evidencia en los siguientes comentarios:

El grave problema de las organizaciones, además, cuando el origen es familiar, es que la toma de decisiones es mucho más informal, pero también usted tiene un grave problema, que muchas de las decisiones se quedan sin intervenir porque no hay nadie detrás de usted, cosa que sí pasa en una organización normal que eso tiene todo un proceso, puesto que la gran mayoría de las organizaciones dependen de un impulsor, de un creador, de la figura. En las organizaciones familiares, usted sencillamente realiza un comité, en el cual decide hacer y cada cual realiza su trabajo y se mete en el cuento, como además usted necesita producir resultados, si no produce, se fue. (E19)

A donde quiero ir, como me voy a mover para llegar allá, para eso no se necesita ejercicio nuclear, no se necesita, pues puede tener un impacto diferente. Cuando yo digo que mis clientes en esa vaina tienen un formato de 48 páginas que tiene que llenar, entonces cual es el análisis de su compañía de su competencia, de sus clientes, que puede influir en su negocio y llene esto, responda esto y de esas cosas sacan números, cuáles son sus estrategias, entonces sacamos estrategias específicas una serie de cosas estructuradas que a veces parecen, digamos es una manera de ver muy organizada muy disciplinada de ver esa vaina, nosotros no lo tenemos con ese nivel de profundidad. (E22)

En relación a determinar el perfil del estratega con respecto a si la evaluación de los planes estratégicos corresponde a procesos de análisis cualitativos o cuantitativos, se puede concluir que ambas metodologías son incorporadas para delinear dicho modelo.

#### 4.3.9 Plan de contingencia (C9).

¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación? En este campo de acción la muestra seleccionada presenta una clara tendencia hacia la manifestación de que es uno de los puntos débiles de muchas compañías, ya que el 54% de las compañías indica no tener un plan establecido.

Tabla 11

*Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Nueve*

Código	Tendencia	Frecuencia de Aparición	Entrevistados
C9T1	Posee un plan de contingencia	10	E1, E3, E7, E8, E10, E11, E12, E14, E16, E23
C9T2	No posee un plan de contingencia	12	E2, E4, E5, E6, E9, E13, E15, E17, E18, E19, E21, E22,

Algunos entrevistados expresan muy abiertamente la ausencia de este tipo de planes de contingencia o plan B como se evidencia:

Respecto a planes de contingencia, hasta donde entiendo y veo y logro analizar, creo que no, no tiene planes de contingencia dentro del Proceso de Planeación Estratégica que desarrollamos, no se desarrollan planes de contingencia o plan B. (E2)

Desafortunadamente esa es una de las debilidades que considero, tiene mi organización. Los planes de contingencia no los tenemos bien establecidos, no los tenemos bien desarrollados, de por sí es algo de que debemos considerar en nuestro nuevo proceso de planeación estratégica. (E4)

En eso somos pobres. Habría allí que tener todo un análisis de la empresa por escenarios. Yo diría que en riesgo hay una oportunidad de mejora grande. (E5)

A pesar que como se anota en las evidencias anteriores de empresas que tajantemente y categóricamente manifiestan la ausencia total de estos planes , algunas empresas tratan de mitigar o explicar las dificultades de poder tener realmente este tipo de planes en

consideración a múltiples variables del entorno o a su propia naturaleza del negocio como anotan:

Uno trata, pero por ejemplo uno dice desarrollemos, algo pero por las condiciones del país, un plan b es desarrollar un mercado pero muchas veces no se pueden atender, en el plano operativo si hay un plan B, que cuenta con todos sus soportes, pero a nivel de mercado no tú puedes tenerlo pero no como atenderlo. (E15)

No creo que hayamos tenido plan de contingencia, y que hayamos perseguido por año, porque hemos echado hacia adelante, cuando uno va llegando la gente dice mire, nosotros no hemos tenido pan b y vamos mirando que pasa. (E21)

Existe por otro lado otro grupo importante que manifiesta tener planes parciales en algunos de sus procesos más críticos o para casos previsibles pero manifiestan que existen bastantes espacios de mejora:

Sí, siempre, como lo dijimos antes tenemos nosotros escenarios y el escenario incorpora un Plan B para casos típicos. Ya para casos no típicos o sea desviaciones inesperadas, fuerza mayor, casos fortuitos, cosas como que cambió el mercado de un día para otro o la situación, entonces eso si amerita otra revisión, de reunirse otra vez los directivos y tomar una decisión pero casos normales o previsibles están contemplados. (E3)

Sí, pero no en todo hay un plan b...hay otras cosas que puede ser el plan a y punto no tenemos para dónde coger, porque hay cosas que simplemente no dan, hay números que no dan, a ningún precio por ejemplo si no se pudo hacer aquí hagámoslo allá, no, no da tiene que ser acá. No todas las cosas tiene plan b yo diría que todas las cosas, con plan de negocios, lamentablemente con la situación como está en muchas de las cosas estratégicas no hay plan b tiene que resultar plan b y no porque no lo haya, no porque no se haya pensado no porque no se haya querido.... (E6)

Para el tema de proyectos como tal no tenemos establecido un plan de contingencia, hay planes de contingencia para lo que son los procesos certificados de la compañía y procesos críticos para la compañía que son básicamente las operaciones, y como proteger ese ingreso. (E13)

A partir del 11 de septiembre del 2001 luego del ataque a las torres gemelas nos dejó una gran enseñanza en general a toda la industria no solamente financiera sino a las diferentes empresas donde tener un plan de contingencia para la operación de la compañía es fundamental. La respuesta es sí lo tenemos. (E8)

Sí tiene planes de contingencia nuestra empresa y los tiene de distinto tipo. Uno que podemos mencionar a modo de ejemplo, es un plan de recuperación del “Disaster Recovery Plan”, que es de cómo actuaría la organización en una situación de tragedia o desastre, con las distintas responsabilidades y quién tiene esas responsabilidades dentro de la organización, dónde operaríamos, cómo funcionaríamos, quien estaría responsable de cada una de las áreas y quién sería el vocero de la organización en caso de una situación compleja. (E1)

Se puede concluir que en referencia a esta pregunta, los entrevistados manifestaron en algunos casos que no existía planes de contingencia, reconociendo además como uno de los puntos de mejora, sin embargo aun dentro de las compañías que manifiestan tener planes de contingencia, se puede establecer diferencias entre tres compañías con planes claramente definidos y con todos sus procedimientos elaborados, mientras que algunos solo tiene planes para ciertos proceso considerados por ellos como críticos.

#### **4.3.10 Aspectos del éxito empresarial (C10).**

¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración? Cuáles son sus indicadores de éxito? Ante esta pregunta se observa una gran coincidencia en la mayoría de las empresas a medir éxito en base a indicadores financieros basados por ejemplo

en el P&G, participación del mercado, crecimiento de la empresa en comparación a periodos anteriores, posicionamiento de nuevos productos y en general muy basados en el cumplimiento de presupuestos y de metas e indicadores (KPI's), pero adicionalmente se observó que para un poco menos del 50% de los entrevistados, el cumplimiento de los resultados financieros era el principal indicador de éxito.

Tabla 12

*Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Diez*

Código	Tendencia	Frecuencia de Aparición	Entrevistados
C10T1	Basados principalmente en resultados financieros	10	E1, E3, E4, E7, E8, E13, E15, E16, E18, E19,
C10T2	Basados en un conglomerado de indicadores de medición	12	E2, E5, E6, E9, E10, E11, E12, E14, E17, E21, E23, E25.

A continuación, algunos ejemplos de lo anteriormente indicado:

La variable de éxito más próxima todos los años es definitivamente es el cumplimiento de las metas o el presupuesto anual de corto plazo. Esa sería la primera medición de éxito de la compañía. Definitivamente no es la única, la otra cosa que se toma en cuenta es cómo ha tomado mayor participación en el mercado, aumentando su participación en el mercado, cómo ha desarrollado e introducido nuevos productos en el mercado. (E1)

Básicamente se definen tres pilares, realmente son cinco, pero tres son los más destacados y que puedo recordar, que son los que más peso y más influencia tienen; uno es, el exceder las expectativas del cliente que va relacionado con la satisfacción del cliente, el otro es el exceder las metas y el otro es la innovación. (E2)

Ejemplos de comentarios acerca de otros aspectos adicionales con clima laboral, crecimiento profesional, relación con el medio ambiente:

Cuatro, la inter relación de cada una de las personas con sus compañeros de trabajo, hay mucha gente que es exitosa haciendo negocios en la empresa pero puede tener relaciones muy malas internas y eso puede ser castigado. (E7)

Considerando que sea auto sostenible, que el medio ambiente tenga protección y que tengamos una buena relación con la comunidad. Lo mismo que le brindemos a los socios bienestar y a los empleados,... (E9)

El grado de permanencia, satisfacción y crecimiento personal y profesional de los colaboradores (funcionarios), entre otros... (E11)

Pues está el tema de resultados primero, eso es lo que principalmente ve la mayoría de gente, ya internamente hay temas de encuesta de ambiente laboral, y cosas de ese estilo, no solamente lo externo que es el resultado financiero, se ve internamente y se trata de monitorear la salud de la compañía por lo menos de los empleados que son los que internamente se encuentran en la compañía. (E13)

Es importante además resaltar que siendo los clientes la principal razón de ser de una organización, dentro de este análisis tan solo dos compañías manifestaron como indicador de éxito del cumplimiento de este requisito, como se evidencia a continuación:

En este momento crecimiento porcentual con relación años anteriores, participación del mercado en uno o dos productos donde somos líderes, satisfacción del cliente... (E14)

Para nosotros éxito iniciando es solo satisfacción del cliente, no tanto rentabilidad económica, éxito poderlo consolidar en la cadena, para nosotros es fundamental, porque queremos ser diferenciadores. Resta por ultimo resaltar una empresa que menciona que está más enfocada en analizar cómo se llegó al éxito más que el éxito en sí mismo. (E12)



Se puede observar que el éxito de la dirección en las compañías está directamente asociado con la obtención de resultados cuantitativos y del cumplimiento de metas sobre indicadores asociadas a la rentabilidad y otras variables que aseguren la sostenibilidad del negocio hacia el futuro.

#### 4.3.11 Relación del éxito (C11).

¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

A través del análisis de las respuestas a la pregunta 11 y tomando en cuenta algunos de los apartes de otras respuestas podemos encontrar tres vertientes en las mismas:

1. El éxito empresarial y el personal, son dos elementos unidos;
2. Para otros son dos cosas distintas y no se correlacionan y
3. Existe una relación de causalidad entre los conceptos, el éxito personal determina el éxito empresarial.

Tabla 13

*Tendencias y Frecuencias: Pregunta Número Once.*

Código	Tendencia	Frecuencia de Aparición	Entrevistados
C11T1	Éxito empresa	7	E9, E10 ,E12, E14, E17, E18, E21,
C11T2	Éxito personal	4	E3, E4, E7, E16,
C11T3	Ambos	13	E1,E2, E5, E6, E8, E11, E13, E15, E19, E20, E22, E23, E25

Como se mencionó, para el 54% de los entrevistados estos dos elementos, éxito personal y éxito empresarial, van ligados y son inseparables, es decir, que el éxito personal no puede estar aislado del éxito empresarial. Para estos entrevistados los resultados del negocio, el hecho de devolver valor a las accionistas, penetrar mercado y presentar un balance con utilidades, es el éxito de quienes lo consiguieron.

Los dos, porque si en la empresa le va bien pero uno no siente lo visto acorde o nunca lo he tenido en cuenta, también es muy desestimulante, es importante que nos vaya

bien pero que también es importante que las personas que trabajaron se sientan que se pueden desarrollar en ellas, que sean tenidas en cuenta, que están aportando y que se espera de ellas que uno puede ir al mismo ritmo, si uno avanza más rápido que la empresa termina frustrándose, si uno va mucho más despacio lo sacan. Las dos cosas tienen que ir de la mano. (E6)

En mi caso vamos ligados, vamos ligados porque yo ya llevo 40 años en la compañía y mi crecimiento profesional ha sido ligado al crecimiento de la empresa. Yo si quisiera que la gente que trabaja conmigo sintiera el éxito de la empresa, para mí eso si es definitivo, yo creo en el poder de la gente y yo creo que el éxito de las compañías dependen de las personas. (E19)

Para mí, yo diría que desde el punto de vista laboral el éxito de la empresa, si la empresa es exitosa yo soy exitoso con la empresa, por decirlo así, si a la empresa le va bien a mí me va bien si la organización le va bien a mí me va bien profesional y laboralmente hablando.

Hay en esta compañía, vale la pena decir, las personas quieren mucho la organización el dueño y el presidente quiere mucho a sus empleados y hay una compenetración de identidad en esos querer de la compañía, y al dueño le va bien eso es reciproco con los empleados, hay personas que llevan vinculadas treinta años trabajando en la compañía y de ahí para abajo diferentes vínculos de veinte cinco veinte, el más nuevo soy yo. (E14)

Entendemos entonces que para estos directivos el desempeño de la empresa es el resultado de las acciones de la gente que trabaja en ella. En algunas de las repuestas, los directivos entrevistados incluyen las acciones de toda la gente con quienes trabajan, como parte fundamental del éxito empresarial. Por otra parte, algunos de los directivos que se unen

a esta manera de pensar, inician la respuesta a la pregunta, afirmando que lo más importante es el éxito empresarial, esto en razón a que si a la empresa le va bien, a ellos también.

Para el siguiente grupo, algunos pocos entrevistados, los que consideran el éxito personal y el empresarial como fenómenos distintos, el éxito personal está relacionado con las metas individuales que tiene el directivo. Se mencionan metas de tipo familiar y personal y se relacionan con la calidad de vida que la persona tiene fuera del ámbito empresarial. Para este grupo el tema de la satisfacción personal y de la calidad de vida, es diferente del éxito empresarial. Más aún, para uno de ellos, un directivo puede obtener logros empresariales espectaculares, sin que por ello alcance el éxito personal. Esta concepción parece mostrar una capacidad del directivo de diferenciar su gestión, la cual puede ser muy buena o no, de su propia definición de éxito personal.

Pero uno puede tener algún tipo de aspiraciones o ambiciones personales que no necesariamente se están cumpliendo en ese rol, y que puede significar lo que desde una perspectiva es claramente una carrera exitosa, desde otra perspectiva es una carrera que le faltan cosas para que sea exitosa. (E22)

La tercera vertiente parte de una relación causa-efecto, el éxito personal y la forma como el directivo se percibe a sí mismo, en este caso, cómo una persona exitosa, determinará el éxito empresarial. Para este tipo de directivos la historia de éxitos, las metas cumplidas en cualquier campo, dan como resultado una persona exitosa, así que al entregarle la responsabilidad de la empresa, este directivo continuará con su manera de operar haciéndola exitosa.

Para mí el éxito personal. Pienso que personas exitosas harán empresas exitosas, vidas familiares exitosas. Para mí el éxito personal es supremamente importante y una parte del éxito personal involucra necesariamente un éxito empresarial también. (E3)

En conclusión, para la mayoría de los entrevistados, estas dos circunstancias forman un solo concepto. Esta manera de pensar tiene algunas posibles consecuencias en términos de la propia valoración del directivo, nos referimos al caso particular en donde la empresa por circunstancias especiales de mercado, no llegue a tener el éxito esperado definido por los indicadores. En este caso, el directivo está colocando su éxito en una condición externa.

En último término se nota en los directivos entrevistados, que son personas que se consideran exitosas; esta valoración de sí mismos, es probable que genere un círculo virtuoso de seguridad personal, capacidad de riesgo, deseo de logro y resultados empresariales.

#### **4.3.12 Responsabilidad social empresarial (C12).**

¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

A través de las respuestas de los entrevistados se nota claramente que para la mayoría de ellos, el 70% la RSE es un tema que viene apareciendo en el medio y que les ha tocado abordar, para algunos más por presión que por convicción. En algunas de las entrevistas se nota que las respuestas son diplomáticas y que distan de ser verdaderas convicciones sobre el tema. Dado que son directivos de primer nivel y por consiguiente personas inteligentes, es claro que logran establecer una conexión con el tema e intentan dejar una buena imagen de sus empresas.

Tabla 14

*Tendencias y Frecuencia: Pregunta Número Doce*

Código	Tendencia	Frecuencia de Aparición	Entrevistados
C12T1	Posee un plan de responsabilidad social	16	E1, E2, E3, E5, E6, E8, E10, E11, E12, E13, E14, E16, E19, E20, E22, E24
C12T2	No tiene plan de responsabilidad social	7	E4, E7, E9, E17, E18, E21, E25,

Se pueden establecer grandes categorías que muestran el énfasis de la empresa en términos de RSE. Estas hacen referencia a: (a) enfoques en donde la RSE se manifiesta en la

preocupación por los empleados, sus familias y su círculo inmediato; (b) enfoques en donde la empresa atiende las necesidades del medio inmediatamente cercano a la empresa, es decir, todo aquello que toca sus fronteras geográficas; y (c) enfoques en los cuales la empresa utiliza un tercero, tipo fundación, para canalizar algunos recursos que se ajustan a sus preferencias.

Dentro de los enfoques en donde predomina la preocupación por los empleados y por toda su área de influencia, nos encontramos que las empresas consideran que la primera ocupación frente a la RSE son los empleados.

Una cosa son negocios fiduciarios que le apunta a responsabilidad social otra es que la responsabilidad social va mucho más allá, y empieza con el tema organizacional que empieza en casa, para nosotros responsabilidad social empieza por mejorar la calidad de vida de nuestros funcionarios, por programas para atender a las familias, entonces, de ahí en adelante, ahí arrancamos. (E20)

Si uno quisiera ser honesto con uno mismo, lo primero que debe hacer es tratar bien a sus empleados, por casa es que empieza siempre, si hay compañías que no tratan bien a sus empleados entonces porque hay que tratar bien a los pobres de al lado porque le hicieron un colegio. (E21)

Enfoques en donde la empresa atiende algunas de las necesidades del entorno sin un enfoque claro, sin una planeación y sin claridad total del tema. En este enfoque se nota claramente un propuesta asistencialista que difiere del concepto de RSE. Es notorio ver que en este enfoque y los otros la empresa no tiene una planeación clara de la RSE ni la vincula con su objeto social o PE.

Tenemos un plan de responsabilidad social empresarial dirigido a las poblaciones que están dentro de las zonas de la vía entonces ahí se trata de dirigir las cosas hacia allá, yo te diría que estamos tratando de articular bien un programa que sea como serio, que

sea coherente, porque no queremos limitarnos a que una población dice necesito que me ayude para fiestas patronales, tengo una plática, quiero una pancarta es mucho más que eso, es todo por la comunidad. (E13)

Se tratan mucho de apoyar las comunidades que uno necesita tener de su lado y se participa gente de recolección, de educación, de las escuelas, por ejemplo, barranquilla, en el sur de bolívar, también ahí la escuela es fundamental digamos que en temas de educación hay una parte importante, pero también por ejemplo en choco que tiene falencias, en el tema de salud también se apoya mucho a las comunidades, y por ejemplo ahorita entro el tema de invierno y ahora está el tema de Zambrano que es el único municipio del rio magdalena y es por la actividad e monterrey por esa región, cuenta con los equipos, el arreglo, para toda la preparación de tierras y tiene alrededor del pueblo y hay una brigadas que habitan para cuando hay grietas y sube el nivel del agua, y creo que es único municipio que no se ha inundado pues se ha cumplido con todo, aunque hay algunas limitaciones. (E6)

Por último, los enfoques más fáciles de implementar en donde la empresa transfiere fondos a través de fundaciones para apoyar causas que considere afines a su estructura de valores y principios.

Claramente si, aunque a veces pensaríamos que podríamos siempre hacer algo más, poner un granito de arena adicional; pero si nosotros participamos activamente con dos fundaciones, una de ellas es Colombia emprendedora donde los funcionarios del banco dan clases a diferentes alumnos de escuelas públicas de bajos recursos en diferentes temas y una segunda asociación que apoyamos es a soldados heridos en combate y ahí hacemos unos aportes económicos de forma anual dependiendo de los resultados de operación del banco. (E8)

En conclusión, a través de las repuestas de los entrevistados se evidencia la poca claridad sobre el tema, es decir, no tienen una clara definición del término. Existen varias definiciones de RSE y todas coinciden en que se trata de una forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma, compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales. Si bien los entrevistados tienen una idea frente a la necesidad de apoyar y ayudar, la mayoría de ellos no establece las relaciones con los objetivos económicos de la empresa y lo considera un gasto. Esto probablemente hace que sean tímidos al respecto, tanto en la concepción como en el apoyo a este aspecto de la empresa.

Al tratarse de una visión de negocios que integra la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente, es evidente que éste concepto no está integrado a la planeación estratégica de la empresa ni se ejecuta como parte integral del que hacer empresarial.

#### **4.4 Resultados Cualitativos de la Investigación**

Tras el análisis cualitativo de cada uno de los códigos establecidos para las preguntas se ha obtenido una serie de tendencias y la correlación que tiene con las respuestas de los gerentes objeto de este estudio. La siguiente tabla representa todas las tendencias y su frecuencia lo que permite conocer cuáles son las que más marcan a los gerentes del país entrevistados.

Tabla 15

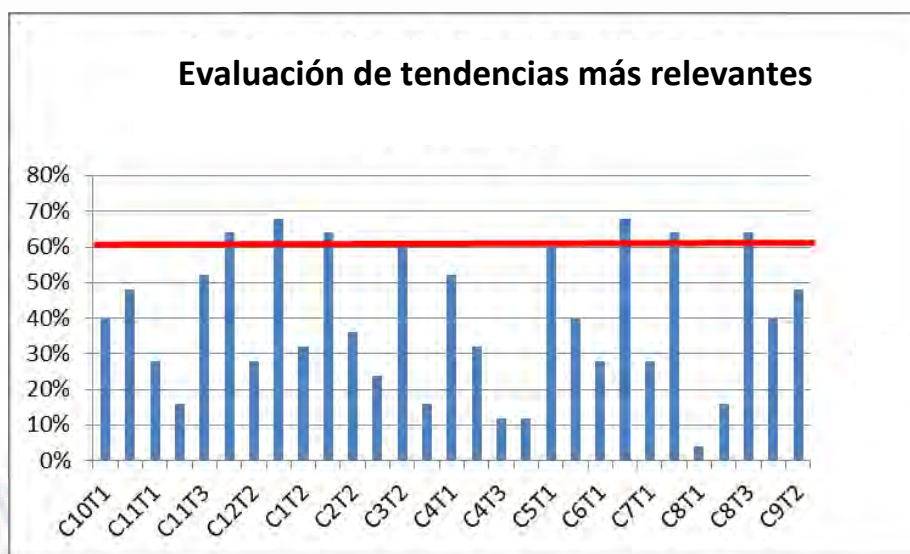
*Tendencias vs. Frecuencias para la Muestra*

Tendencia	Frecuencia	%
C1T1	17	68%
C6T2	17	68%
C12T1	16	64%
C2T1	16	64%
C7T2	16	64%
C8T3	16	64%
C3T2	15	60%
C5T1	15	60%
C11T3	13	52%
C4T1	13	52%
C10T2	12	48%
C9T2	12	48%
C10T1	10	40%
C5T2	10	40%
C9T1	10	40%
C2T2	9	36%
C1T2	8	32%
C4T2	8	32%
C11T1	7	28%
C12T2	7	28%
C6T1	7	28%
C7T1	7	28%
C3T1	6	24%
C11T2	4	16%
C3T3	4	16%
C8T2	4	16%
C4T3	3	12%
C4T4	3	12%
C8T1	1	4%

En la tabla anterior se cotejan unas tendencias claramente marcadas por una superior frecuencia de aparición lo que indica un mayor peso de la tendencia de los gerentes a manejar procesos o aspectos de planeación estratégica. Para efectos del presente análisis se ha establecido como corte para establecer las tendencias más significativas e influyentes en el



gerente colombiano aquellas superiores a un porcentaje mayor a 60%, corte de análisis que se puede apreciar en la siguiente figura.



*Figura 1.* Gráfica corte de tendencias análisis cuantitativo.

De este análisis se obtienen ocho códigos como los más relevantes que identifican la gestión de la planeación estratégica en Colombia estos se presentan en la siguiente tabla relacionando la tendencia más marcada de dicho código a los que llamaremos en adelante supercódigos

Tabla 16

*Supecódigos Tendencias más Relevantes en la Planeación Estratégica del Gerente en Colombia*

Código	Nombre	Tendencia	Frecuencia	% Entrevistados
C1T1	Planeación estratégica	Concepción de un plan estratégico estructurado	17	68%
C6T2	Aspectos en la toma de decisiones	Mayor relevancia a analizar el entorno y competencias distintivas	17	68%
C12T1	Responsabilidad Social empresarial	Posee un plan de responsabilidad social	16	64%
C2T1	Estructuración del plan estratégico	Elementos fundamentales de plan estratégico establecidos.	16	64%
C7T2	Planeación estratégica como gestión permanente	Revisiones al plan estratégico en plazos superiores a un año	16	64%
C8T3	Evaluación empresarial	Uso de métodos cualitativos y cuantitativos	15	60%
C5T1	Metodología análisis de riesgos	Mayor relevancia a la metodología científica	15	60%
C3T2	Metodología del plan estratégico	Metodologías poco estructuradas para alcanzar los objetivos de largo plazo	15	60%

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

La presente investigación de carácter exploratorio permite generar conclusiones a partir de las doce preguntas del estudio, las cuales fueron analizadas bajo la metodología de análisis cualitativo, que permite dar respuesta al objetivo general del presente estudio, mediante las entrevistas generadas a directivos colombianos de empresas de primer nivel, en sectores diversos de la economía nacional y en diferentes lugares geográficos.

El análisis permite observar que existen ocho códigos con la mayor relevancia que representan principalmente una tendencia de los directivos sobre la percepción y uso de la planeación estratégica como herramienta de gestión empresarial, representados principalmente en: (a) planeación estratégica, (b) aspectos en la toma de decisiones, (c) responsabilidad social empresarial, (d) estructuración de un plan estratégico, (e) planeación estratégica como gestión permanente, (f) evaluación empresarial, (g) metodología del análisis de riesgos, y (h) metodología del plan estratégico. Las conclusiones sobre estos resultados son los siguientes en orden de relevancia:

### 5.1 Conclusiones

#### **Planeación estratégica (C1).**

La gran mayoría de los directivos entrevistados afirman tener un plan estratégico implementado dentro de sus organizaciones, sin embargo con el material analizado también se puede observar que existen algunos casos donde los directivos no siempre siguen un proceso estructurado y en casos particulares se adaptan a estilos muy propios de acuerdo con sus necesidades y con la experiencia del equipo gerencial.

#### **Aspectos para la toma de decisiones (C6).**

El estudio permite observar que una gran parte de los directivos entrevistados no diferencian claramente entre un plan estratégico de largo plazo y los planes operativos, por lo

tanto en muchos casos las decisiones estratégicas se toman de manera reactiva frente a los cambios del entorno, y no saben muy bien cómo combinar los análisis del entorno con los planes de acción. Se puede concluir que los directivos colombianos demostraron mucho interés por el análisis de las situaciones que circunden a la organización, pero existe muy poca mención de herramientas administrativas que apoyan estos análisis, de hecho se intuye que actúan por sentido común y no por procesos secuenciales y de uso de información

### **Responsabilidad social empresarial (C12).**

De acuerdo con el objetivo que busca conocer las ideas de las empresas sobre temas de responsabilidad social y su impacto en las estrategias de no mercado, podemos concluir que para las empresas aunque trabajan el tema es nuevo y aún no se tiene claro su alcance y sus posibilidades, sin embargo desarrollan acciones de responsabilidad social por cumplir con los estándares de las demandas del mundo de hoy, pero no está ligada a la planeación de la empresa ni se usan estrategias de no mercado o desarrollos para atender sectores de bajos ingresos. Por último es evidente a través de las entrevistas que aún falta más conceptualización sobre la importancia del tema para la sostenibilidad de las empresas.

### **Estructuración del plan estratégico (C2).**

Se puede concluir por las respuestas de la pregunta que gran parte de los directivos conocen y han utilizado un proceso para describir la misión, visión y valores dentro de sus organizaciones, no obstante también se pudo evidenciar que una buena parte de ellos desarrollan sus propios modelos para implementar mecanismos de seguimiento para el cumplimiento de sus objetivos de corto y largo plazo. En empresas multinacionales se puede observar una tendencia marcada a seguir el modelo de su casa matriz, donde existe una metodología y un plan estratégico, con esquemas definidos de gestión empresarial..

### **La planeación estratégica como gestión permanente (C7).**

En conclusión la revisión general del plan estratégico, en las empresas entrevistadas, señalan que se hace en una instancia superior que normalmente es la Junta Directiva, sin embargo, la periodicidad depende de la cercanía de los accionistas o miembros de la Junta, con respecto a la administración. Si están muy cercanos, la revisión es muy frecuente, si por el contrario son Juntas Directivas lejanas geográficamente o con protocolos ya establecidos de gobierno corporativo, se nota que son menos frecuentes. En relación con el objetivo de la investigación referente a medir el grado en que la planeación estratégica es una gestión permanente y no un ejercicio puntual, se puede concluir que para las empresas entrevistadas ésta no es un ejercicio puntual.

En relación con la frecuencia en que las empresas y sus directivos revisan el plan estratégico y las instancias de aprobación de lo acordado, se puede observar que esta se realiza en periodos superiores de un año y además su enfoque es más operativo que estratégico.

#### **La evaluación empresarial (C8).**

Para la gran mayoría de las empresas entrevistadas, se presenta un análisis mixto entre lo cualitativo y lo cuantitativo, sin descartar que la gran mayoría, de uno u otra manera, desarrolle métodos cuantitativos para hacer seguimiento de objetivos y resultados. Se puede intuir que existe en esta investigación exploratoria, una tendencia creciente a trabajar sobre métodos cuantitativos y a establecer culturas corporativas enfocadas en resultados y objetivos concretos.

Se evidenció dentro de la muestra que la mayoría de las empresas colombianas cuentan con un sistema de indicadores de desempeño de sus diferentes áreas de negocio y del comportamiento de la empresa como tal dentro de su entorno. Sin embargo, a la hora de las decisiones la experiencia en el negocio, el olfato y el espíritu emprendedor son los factores más relevantes para darle una lectura más cualitativa a la información que pudieran

entregar. Por otro lado, se detecta una debilidad en cuanto a la consideración de planes de contingencia en donde más del 75% de las empresas o bien no tiene elaborado un plan alternativo, o manifiesta planes no totalmente estructurados y solo planes en algunas unidades operativas más críticas, tan solo un grupo reducido y principalmente del sector bancario y tecnológico tienen planes altamente estructurados motivado por exigencias propias del mercado y por condiciones históricas que han afectado las operaciones. La mayoría de empresas miden sus factores de éxito basados en cumplimiento de metas siendo la más significativa la que tiene que ver con presupuestos e indicadores financieros y algunos otros indicadores de crecimiento y participación en el mercado, tan solo el 15% de las compañías agrega adicionalmente variables relacionadas al crecimiento profesional de las personas y a consideraciones ambientales y tan solo el 7% menciona dentro de las claves del éxito la satisfacción del cliente.

#### **Metodología análisis de riesgos (C5).**

En conclusión podemos resaltar que para la mayor parte de los entrevistados el resultado de un análisis de riesgos mezcla de diferentes factores como el emprendimiento y la lógica científica, sin polarizarse hacia ninguno de los dos, la diferencia radica, no obstante, en que algunos le dan más relevancia a uno u otro factor según su historia y antecedentes empresariales. En el caso de empresas multinacionales los gerentes manifiestan no tener mucho margen dado el control que ejercen las casas matrices.

#### **Metodología del plan estratégico (C3).**

Por las respuestas de los directivos podemos concluir que la gran mayoría desarrolla una metodología poco estructurada, que se adapta a las necesidades propias de su organización y que son generalmente desarrolladas y apoyadas por su cuerpo directivo y colaboradores de primero, segundo y tercer nivel. Se puede también intuir por la información obtenida que estos modelos propios les permiten alcanzar objetivos de mediano y largo plazo.

En la implementación de esta herramienta en varios casos se evidenció el apoyo de firmas de consultoría especializadas. Al revisar empresas de servicios financieros y multinacionales, se evidencian en su mayoría desarrollos en metodologías estructuradas, sin embargo, también existen excepciones generalmente marcadas por directrices de sus juntas directivas.

Siguiendo la metodología desarrollada, los directivos entrevistados consideran como menos relevantes dentro del rol de la planeación estrategia aspectos como: (a) análisis de riesgos, (b) planes de contingencia, (c) aspectos del éxito empresarial y (d) relación del éxito, sin embargo, y para enriquecer el análisis se presentan las conclusiones sobre estos aspectos:

#### **Relación del éxito (C11).**

En conclusión, para la mayoría de los entrevistados, el éxito de la empresa o el éxito personal forman un solo concepto. Esta manera de pensar tiene algunas posibles consecuencias en términos de la propia valoración del directivo, nos referimos al caso particular en donde la empresa por circunstancias especiales de mercado, no llega a tener el éxito esperado definido por los indicadores. En este caso, el directivo está colocando su éxito en una condición externa. Como se podrá observar en las recomendaciones, pensamos que si bien un directivo con mucha energía, visión, liderazgo, pensamiento estratégico y excelente capacidad de relacionamiento es una “garantía” de éxito empresarial, también es cierto que muchos directivos exitosos no logran los resultados esperados en negocios, que por efecto de las circunstancias no son viables.

#### **Análisis de riesgos (C4).**

Existe una marcada tendencia de los directivos entrevistados a relacionar los riesgos con temas económicos o de proyectos, por tanto la decisión trascendental parte de variables asociadas a la rentabilidad o a los impactos monetarios. Estas decisiones en una proporción casi similar están repartidas entre quienes realizan métodos cuantitativos y quienes realizan evaluaciones subjetivas enmarcadas por la experiencia y el conocimiento del negocio.

### **Aspectos del éxito empresarial (C10).**

Se observa una gran coincidencia en la mayoría de las empresas a medir éxito empresarial en base a indicadores financieros basados en resultados, participación del mercado, análisis horizontal, posicionamiento, y en general muy orientados en el cumplimiento de presupuestos y demás indicadores de desempeño.

### **Planes de contingencia (C9).**

Se evidencia que se carece de planes de contingencia para una gran parte de los empresarios de la muestra, lo que permite intuir una falta de planeación con un mayor análisis de los riesgos. En las empresas asociadas al sector financiero se puede observar lo estrictos que resultan estos planes, para lo cual desarrollan modelos estadísticos elaborados y que son divulgados a todos los niveles de la organización.

## **5.2 Análisis de estudio Perú vs estudio Colombia**

Uno de los principales hallazgos del presente trabajo para Colombia es poder generar un comparativo frente al estudio de Camones, Cedamano, Lermo y Núñez (2009) denominado *Base de la Estrategia y su Empleo en la Gerencia en Perú* de modo que se puedan obtener analogías y diferencias de la clase dirigente colombiana y la peruana. A continuación se presenta dicho análisis:

1. En el estudio realizado en Perú, se indicó que el 70% de los entrevistados manifestaron tener desarrollado o implementado un plan estratégico, mientras que en el estudio desarrollado en Colombia, el 68% de los entrevistados manifestó contar con un plan estratégico estructurado o no estructurado. El 56% manifestó tener un plan estratégico estructurado.



2. Ambos estudios coinciden en que la elaboración del plan estratégico se elabora internamente en la organización y que en algunos casos se utilizan asesores externos. Adicionalmente ambos estudios coinciden en que en algunas oportunidades y especialmente en multinacionales, los líderes de las compañías colombianas adoptan directrices y herramientas estratégicas indicadas por la casa matriz.
3. Sobre la metodología para la elaboración del plan estratégico, también se observó cierta similitud entre los hallazgos para el Perú y Colombia, ya que no existe una metodología estándar o común y se observó un potencial importante para aumentar los conocimientos sobre metodologías para planes estratégicos en la alta gerencia colombiana.
4. Sobre la necesidad de realizar análisis cuantitativos para la evaluación del desempeño de la organización, ambas investigaciones coinciden en que prácticamente el 100% de los entrevistados emplea este tipo de análisis, pero se observa que un 76% de los entrevistados en Colombia emplea ambos métodos, siendo esta cifra un poco superior al 70% del hallazgo de la investigación en Perú.
5. Para los perfiles de ambos países, se puede observar una similitud acerca de que el éxito de la empresa está ligado al éxito personal, ya que en Colombia el 83% de los entrevistados manifestó que es importante el éxito de la empresa y el éxito personal unidos, y el éxito de la empresa independiente, es decir tan solo el 17% consideró que es más importante el éxito personal.
6. En el estudio en Perú, el 90% de los entrevistados manifestó emplear su instinto emprendedor para la toma de decisiones estratégicas, en el trabajo desarrollado en Colombia, tan solo el 60% manifestó el uso del espíritu emprendedor para la toma de decisiones estratégicas, de lo que podemos inferir que el gerente colombiano prefiere manifestar que su toma de decisiones tiende a estar mayormente sustentada en una

metodología científica y soportada por argumentos que brinden una mayor seguridad sobre la decisión tomada.

7. Mientras que en Perú el 40% de los entrevistados manifestó estar empleando planes de responsabilidad social, observamos que en Colombia el 69% de los entrevistados indicó ya contar con un plan o estar en proceso de implementación. Se podría inferir que al gerente colombiano está más familiarizado con esta práctica o que la importancia de mantener una buena imagen corporativa hace que sea importante manifestar que su organización ya está encaminada en dicho proceso o también que con el paso del tiempo este tema está tomando más conciencia, y el hecho de que la investigación en Colombia sea posterior pudiera estar influenciado en este hecho.

### **5.3 Recomendaciones**

1. Dentro de un entorno competitivo y globalizado como el que enfrentan hoy los empresarios colombianos, se demanda la incorporación de planes estratégicos adecuados, con objetivos y metodologías, que le permitan lograr sostenibilidad y el cumplimiento de objetivos en el largo plazo. Dadas las condiciones de demanda en un mundo globalizado, con tratados de libre comercio, con acuerdos bilaterales y con una fuerte presión por la eliminación de barreras para el libre comercio, es muy importante que las empresas profesionalicen sus procesos de planeación estratégica y realmente los conviertan en análisis de estrategia y no simplemente en reflexiones de corto plazo.
2. La estrategia como se menciona en los capítulos precedentes, requiere de energía, de inteligencia, y de corazón y debe lograr sobrepasar las demandas del día a día, para convertirse realmente en una herramienta de mejoramiento de la competitividad y de servicio a la comunidad. Las empresas tienen la responsabilidad de ser agentes de

protección del medio ambiente, de la economía y por consiguiente de la calidad de vida de la gente.

3. Los resultados sobre esta investigación permiten hacer una autocrítica a las organizaciones nacionales respecto de la planeación estratégica, sin embargo también se presenta una oportunidad a seguir sobre los modelos de planeación estratégica de empresas multinacionales, los cuales siguen patrones y procesos definidos para una planeación estratégica estructurada.
4. Se debe tener en cuenta dentro del plan estratégico que formulen nuestros empresarios, la transferencia e interiorización del plan a todos los niveles de la organización, comenzando por la junta directiva hasta los niveles básicos de la organización, esto permitirá un mayor grado de compromiso con los objetivos y los valores. Es importante mencionar que no encontramos un proceso sistemático de involucramiento del personal de la empresa en la construcción de la planeación estratégica o socialización del mismo en todos los niveles. Por el contrario, se nota que estos son ejercicios reservados que involucran a los altos directivos. Esto puede limitar el nivel de compromiso de los empleados con el consiguiente deterioro del entendimiento claro de que se quiere y cómo debe lograr.
5. La percepción de los gerentes entrevistados relativa a la valoración de riesgos como el resultado de mezclar métodos científicos y olfato de negocios basado en la experiencia resulta acertada no obstante caer en una sola línea puede traer desventajas importantes y sobrecostos operativos innecesarios que se pueden minimizar con una solución mixta donde se usa el conocimiento del negocio pero apoyado en modelos de datos y secuencias lógicas que contribuyan a soportar la decisión final.
6. También se puede evidenciar que la planeación estratégica hace parte de la gestión, dado que las respuestas a la inquietud planteada presenta de manifiesto una

regularidad en este tipo de análisis y dado que la consecuencia fundamental de este tipo de análisis será la toma de una decisión, esto nos permite intuir dicha aseveración. Consideramos de gran importancia que los directivos diferencien claramente procesos de planeación estratégica con procesos de seguimiento a los objetivos de corto y mediano plazo. Estos últimos se derivan de las reflexiones y de las decisiones sobre la estrategia, sin embargo no son la planeación. En este sentido, creemos que hay una confusión que se debe superar por parte de nuestros empresarios.

7. Esperamos que este estudio contribuya a las empresas y sus directivos vean la RSE como un interés propio e inteligente que produce beneficios a la comunidad y a la propia empresa. Es importante que la RSE se considere como una estrategia que no tiene que ver solamente como una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, como se ve en algunas de las entrevistas, sino que trata más bien de una estrategia de la empresa, que junto a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe ser tratada como un tema de negocios. Se nota en las respuestas frente a los diferentes aspectos de la PE, que el tema de RSE no tiene presencia, aún en lo referente a las estrategias de “no mercado”.
8. Parece que en la mayoría de las empresas por estar concentradas en la generación de utilidades como la prioridad mayor, no perciben que en el medio ambiente existen maneras de trabajar la RSE y hacer utilidades simultáneamente. Es claro que en ninguna de las entrevistas fue mencionado el aspecto de las estrategias de “no mercado”, dado que éstas implican un esfuerzo adicional por parte del equipo directivo y de las juntas directivas para dedicar tiempo, energía y a los mejores talentos en desafíos no convencionales. Las empresas que practican RSE bajo enfoques integrales, obtienen otros beneficios como ser más atractivas para los

clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

9. La RSE, para ser exitosa, debe involucrar además distintos grupos de interés como los trabajadores, los clientes, el Estado, la comunidad y el medio ambiente. Todos estos actores, trabajando coordinadamente para crear valor, pueden lograr mejores resultados para la comunidad y para la misma empresa. La RSE es la respuesta estratégica ante la necesidad de un desarrollo sostenible que proteja el medio ambiente y a las comunidades sin descuidar los temas económicos.
10. Es claro que actualmente la dimensión social es la que inclina la balanza al momento de emitir un juicio sobre la calidad de una determinada actividad empresarial, es por este motivo que el tema de la RSE es un recurso estratégico para la sobrevivencia de las organizaciones, convirtiéndose en una de las mejores políticas económicas al ser productora de mejores beneficios sociales.
11. Por último, la RSE se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta. En esto la preparación de las escuelas de administración y los ejecutores de programas tipo MBA's, deben colocar más énfasis, pues en algunos casos estos programas de formación se convierten en instrumentos de la tecnocracia y no del desarrollo integral de los directivos.

## Referencias

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México: Pearson Educación.
- Camones, Cedamano, Lermo y Núñez (2009). *Base de la Estrategia y su Empleo en la Gerencia en Perú* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Lima, Perú.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Dewey, J. (2008). *The later works of John Dewey. Experience and education, freedom and culture, theory of valuation, 13*, Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Donnelly, G. (1997). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. (8va ed.). España: McGraw-Hill.
- Pita F., S., y Pértegas D., S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario de Coruña, España: CAD Aten Primaria. Recuperado de [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)
- Fonseca, A. (2004). *Comparación del manejo de la agenda que hace la revisión nacional con el que muestra la prensa escrita sobre la labor de diputados y senadores* (Trabajo de Grado, Universidad de las Américas, Puebla, México).
- Frankl, V. (1991). *El hombre en busca de sentido*. (Duodécima edición). Barcelona, España: Herder.
- FUNDES Internacional. (s.f.). Pymes: Las 10 trabas a la competitividad. *Boletín Seguridad & Ambiente en Pymes N° 93*. Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/5236.htm>

- García J., E., Rodríguez G., G., & Gil F. J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.
- Inman, K. (2000). *Women's resources in Business Start-Up: A Study of Black and White Women Entrepreneurs*. New York, NY: Garland Publishing.
- Jaramillo, J.C. (1992). *Dirección Estratégica*. (2a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Krippendorff, K. (1997). *Metodología del análisis de contenido*. Barcelona, España: Paidós.
- Menguzzato y Renaut. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona, España: Ariel.
- Miles, M.B., y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis. An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la planeación estratégica. *Harvard Business Review*, 4-18.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 66-75.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Madrid, España: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1998). El arte de moldear la estrategia. *Folleto Gerenciales*, 5, 24. La Habana, Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), Ministerio de Educación Superior (MES).
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Odiome, G.S. (1995). *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*. México: Limusa.
- Olaz, A. (2008) *La entrevista en profundidad*. Oviedo, España: Oviedo.
- Phillip K. (1993). *Dirección de la mercadotecnia (Análisis, planeación, implementación y control)*. (7a. ed.). Naucalpán de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Porter, M. (1995). *Ventajas competitivas*. New York, NY: The Free Press.

- Porter, M. (1998). ¿Qué es la estrategia? *Folletos Gerenciales*, 8, 44. La Habana, Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), Ministerio de Educación Superior (MES).
- Quinn, R. (1996). *Sabiduría para el cambio*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez P., M. (1997). *Manual de planificación estratégica para instituciones universitarias*. Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Ryszard, B. (2005). El modelo de Thompson y Strickland. Recuperado de <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es229>
- Sallenave, J.P. (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.
- Sherman, R.R. y Webb, R.B. (1998). *Qualitative research in education: focus and methods*. (4th ed.). New York, NY: Falmer Press.
- Steiner, G. (1996). *Planeación estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. México: Continental.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1994). Qualitative research methods and community living. In M. Hayden & B. Abery (Eds.), *Challenges for a service system in transition: Ensuring quality community experiences for persons with developmental disabilities*. pp. 43-63. Baltimore, MD: Paul H. Brookes.
- Theodore, A. D. (1995). *Hannibal: A history of the art of war among the Carthaginians and Romans down to the battle of Pydna, 168 BC, with a detailed account of the second Punic war*. New York, NY: Da Capo Press.
- Thompson, A.A. & Strickland, A.J.III. (1995). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (8th ed.). Chicago, IL: Irwin.



## Apéndice A

### Métodos de Investigación

El presente extracto fue tomado de la tesis de Maestría “Base de la Estrategia y su Empleo” elaborada en 2009 por Camones, Cedamano, Lermo y Núñez en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

**Método inductivo:** Usa el razonamiento para obtener conclusiones partiendo de hechos aceptado como válidos. Parte de un estudio individual de los hechos y culmina con la formulación de conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

**Método deductivo:** Conocido como el método del razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Parte del análisis de teoremas, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

**Método inductivo-deductivo:** Método de inferencia basado en la lógica y está relacionado con el estudio de hechos particulares.

**Método hipotético – deductivo:** Parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

**Método analítico:** Proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio separando las partes para estudiarlas de forma individual.

**Método sintético:** Consiste en integrar los componentes separados de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

Método analítico-sintético: Estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual, y luego integra esas partes para estudiarlas de manera holística e integral.

Método histórico-comparativo: Proceso de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales, consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos culturales, consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su origen común.

Método de investigación cuantitativa: Método tradicional que se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, a través de una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Está orientado a generalizar y normalizar resultados.

Método de investigación cualitativo o no tradicional: Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es medir sino cualificar y describir los fenómenos sociales a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los mismos elementos que están dentro de la situación estudiada. Es importante mencionar que el método que se va a utilizar en una investigación depende del objeto de estudio, del problema planteado y de las hipótesis a probar si fuera el caso (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2000).

## Apéndice B

### Tipos de Investigación

El presente extracto fue tomado de la tesis de Maestría “Base de la Estrategia y su Empleo” elaborada en 2009 por Camones, Cedamanos, Lermo y Núñez en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Investigación descriptiva: Kinnear y Taylor (1989) describieron las características de una población para poder: (a) describir el tamaño del mercado, (b) identificar a los competidores, (c) sus posibles cursos de acción o estrategias de mercado y finalmente (d) identificar los requerimientos del mercado. La investigación descriptiva está diseñada para describir las características de una población o fenómeno. Por otro lado, Tamayo y Tamayo (2007) consideraron que la investigación descriptiva comprende: (a) la descripción, (b) registro, (c) análisis e interpretación de la naturaleza actual, (d) composición, o (e) procesos de los fenómenos. Este enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente, siendo su objetivo fundamental interpretar realidades de hecho.

Investigación causal: Según Kinnear y Taylor (1989) la investigación causal es aquella que estudia la relación que existe entre las variables de causa y efecto; en estos estudios causales, se debe prevenir el efecto que pueda producir un cambio no esperado por parte de una de las variables independientes; estos cambios pueden afectar tanto positiva como negativamente en la imagen del producto o servicio. Es un tipo de investigación de mucha importancia, porque los efectos que puedan causar dichos cambios casi siempre son una sorpresa para el productor, y afecta mucho del desarrollo del producto.

Investigación experimental: Zikmund (1998) estableció que la investigación permite controlar las variables que puedan influir de alguna manera sobre las hipótesis y expectativas planeadas para el producto. En esta investigación se realizará un experimento con el fin de comprobar la efectividad y efecto que pueda causar el producto dentro del mercado. Este estudio permite comprobar con cierta certeza la causa del problema. Tamayo y Tamayo (2007) definieron a la investigación como aquella donde el investigador manipula una variable experimental no comprobada, bajo condiciones estrictamente controladas, con la finalidad de describir de qué modo y porque causa se produce o se puede producirse un fenómeno. Experimentando el investigador provoca el fenómeno y maneja deliberadamente una variable experimental controlada, y a la vez, maneja una muestra de control que no estará sujeta a la variable especial con el fin de controlar los efectos del experimento.

Investigación predictiva: Weiers (1996) estableció que la finalidad de este tipo de investigación consiste en llegar a un pronóstico o predicción de alguna medida de interés para el investigador. Muchas veces la meta final de este trabajo es el nivel del futuro de ventas de una empresa. Otros objetivos son: (a) los niveles de ventas industriales, (b) las proyecciones del crecimiento futuro o disminución de los grupos de edad a quienes interesan los productos de la firma, (c) el uso de un mercado de prueba para predecir el probable éxito de un nuevo artículo. El estudio predictivo puede considerarse una variedad del estudio descriptivo.

Investigación cuantitativa: Mejía (2008), la definió como la investigación que utiliza números, magnitudes para darse cuenta de los objetos/unidades de análisis en el plano empírico, mientras que en el plano teórico incluye los números para representar conceptos y proposiciones de la realidad social. En resumen, es la cantidad de información que nos va a servir para documentar, durante y al final de la investigación, todos los datos que nos harán saber cómo determinar los resultados finales y las conclusiones finales.

Investigación cualitativa: Según Tamayo y Tamayo (2007) la investigación cualitativa por tener un enfoque metodológico y fundamentación epistemológica tiende a ser de orden descriptiva, orientada a estructura teóricas, suele confundirse con la investigación etnográfica, dado su origen y objeto de la investigación. Utiliza información cualitativa, descriptiva no cuantificada, y se caracteriza por ser flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones de objeto de estudio. Fraenkel y Wallen (citados por Vera 2009) presentaron cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de investigación:

1. El ambiente natural y el contexto que se da; el asunto o problema es la fuente directa y primaria, la labor del investigador constituye el instrumento principal en la investigación.
2. La recolección de los datos es mayormente verbal.
3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como los resultados.
4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
5. Es recomendable conocer como los sujetos en la investigación piensan y que significado tienen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

## Apéndice C

### Carta de Confidencialidad

Bogotá, abril de 2011



Carta de Autorización



Por medio de la presente autorizo a CENTRUM Católica a publicar la entrevista concedida a los señores Oscar Ruiz, Eduard Reinoso, Andrés Ramírez, Álvaro Baracaldo y Manuel Solórzano, quienes se encuentran investigando sobre “La Estrategia en los negocios y su empleo por la Gerencia en Colombia”, en las revistas de investigación y libros que publica periódicamente CENTRUM Católica para fines académicos.

Queda explícitamente entendido que CENTRUM Católica garantizará la debida confidencialidad sobre datos relevantes de la empresa.

---

## Apéndice D

### Entrevistas

#### E1. Entrevista a Jorge Lavignesse – DHL

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí, la empresa tiene definido un plan estratégico que se llama FOCUS 2015 y define la estrategia desde el 2010 hasta el 2015 y una estrategia que se va ajustando año a año con el presupuesto anual, con objetivos y metas de corto plazo para cada año, bajo la misma estrategia 2015.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, la misión, los valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Sí, el plan estratégico tiene claramente definidos la misión, la visión de la compañía y cuáles son los objetivos estratégicos de largo plazo y además los valores de la compañía, que son siete valores corporativos. Te mando si quieres una presentación donde está todo esto.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: La metodología está basada, primero en una definición de la visión de la empresa y hacia dónde la empresa quiere ir y después cómo adapta esa visión a las realidades del mercado mundial, pues es una empresa que está en todo el mundo y la situación económica global definitivamente marca la pauta para ver cómo se definen objetivos de más corto plazo.

- 3.1 ¿Pero ustedes se reúnen o contratan una empresa tercera para que les ayude?

Entrevistado: La compañía primero tiene un “Board” en Alemania y del “Board”, ese se

reúne anualmente con el grupo primario, que de hecho tenemos ahora una reunión en Londres, que es el grupo de los gerentes de los países que se llaman “tear one” y “tear two” que son los países más importantes del mundo y en ese grupo conjunto se define la estrategia basada en los lineamientos de larga la oficina corporativa global.

3.2 ¿Y existe alguna metodología académica o es más de discusión abierta?

Entrevistado: No, eso es más discusión abierta.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Definitivamente sí. Se hace un análisis bien profundo, no solo de riesgo sino análisis de todos los impactos que puede tener esa decisión fundamental en los distintos ámbitos de la compañía. Tanto a nivel financiero, a nivel interno, digamos con nuestra gente, a nivel social, en el medio y con todas esas variables se toma finalmente la decisión, pero si se hace un claro análisis de riesgos.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Si se basa en una secuencia de análisis lógico y científico, con distintos métodos de análisis: análisis de inversión, hasta distintos tipos de análisis de impacto de cualquier decisión que se tome. Casi todo basado en un análisis técnico y científico. Sin embargo también en todo este tipo de análisis también entra la intuición y el espíritu emprendedor de los ejecutivos. De hecho el tema de la experiencia y el espíritu emprendedor es una de las características de DHL que lo ha ayudado a crecer más rápidamente a nivel global.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de



ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Sí, definitivamente sí. El entorno es algo que se toma en cuenta, en todo este tipo de toma de decisiones estratégicas. El momento que vive la compañía es otro de los temas importantes porque eso da la pauta de cómo está preparada la compañía para tomar este nuevo curso o esta nueva estrategia y sin lugar a dudas el marco competitivo es definitivamente fundamental porque cuando uno toma todas estas decisiones estratégicas, una de las cosas que tiene que evaluar es qué está haciendo la competencia en este momento y no solo qué está haciendo sino cómo puede reaccionar la competencia ante el cambio de estrategia que uno está implementando.

6.1 ¿Hay posibles nuevas compañías que ingresaron, como vimos en España por ejemplo?

Entrevistado: No, porque a nivel global, digamos, éstas serían competencias más a nivel local. A nivel global no han entrado nuevos “players” en el mercado. Siguen siendo los tres más grandes y eventualmente un cuarto que es muy pequeño.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: El plan estratégico de la empresa, se realiza cada cinco años, como dije al principio, hay un plan, que es el FOCUS 2015, que es la estrategia de la compañía entre el año 2010 y el año 2015. Sobre esto se hacen planes anuales con un grado mayor de detalle que se revisa anualmente. Estos son aprobados en última instancia por el “Board” de la compañía que está en la oficina global y para nivel de los países va primero a una aprobación regional, digamos en cada país se hace el plan, va con una aprobación regional y después de la aprobación regional se consolida y tiene una aprobación global.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Utiliza ambos. Definitivamente para todo el tema de la revisión del plan anual, se utiliza los dos tipos de análisis, cualitativos y cuantitativos. Cualitativos, más enfocados a la situación general de los distintos mercados, de la situación competitiva, riesgos políticos y de índole social y económico y análisis cuantitativos, más enfocados hacia porcentajes de mercado, participaciones de mercado y tasas de crecimiento en función de crecimientos esperados de las economías, se considera también todo el tema de inflación, de evaluación y los resultados propios de los ejercicios anteriores.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Sí tiene planes de contingencia nuestra empresa y los tiene de distinto tipo. Uno que podemos mencionar a modo de ejemplo, es un plan de recuperación del “Disaster Recovery Plan”, que es de cómo actuaría la organización en una situación de tragedia o desastre, con las distintas responsabilidades y quién tiene esas responsabilidades dentro de la organización, dónde operaríamos, cómo funcionaríamos, quien estaría responsable de cada una de las áreas y quién sería el vocero de la organización en caso de una situación compleja.

- 9.1 ¿Eso es algo así como el “Business continuity”?

Entrevistado: Sí.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?

- ¿Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: La variable de éxito más próxima todos los años es definitivamente es el cumplimiento de las metas o el presupuesto anual de corto plazo. Esa sería la primer medición de éxito de la compañía. Definitivamente no es la única, la otra cosa que se toma en cuenta es cómo ha tomado mayor participación en el mercado, aumentando su participación en el mercado, cómo ha desarrollado e introducido nuevos productos en el mercado.

- 10.1 ¿Esa parte de nuevos productos cómo se mide?

Entrevistado: La parte de nuevos productos es con el grado de desarrollo del producto y cómo han crecido las ventas de un nuevo producto, de acuerdo a los objetivos que tuviera el producto al momento de lanzarse y otra de las cosas que cada día es más importante dentro de las organizaciones y donde nuestra empresa ha puesto mucho foco es en el tema de la gente. Tenemos una encuesta anual de satisfacción del empleado, donde nos interesa mucho medir el grado de satisfacción y eso es uno de los factores del éxito y que además generalmente va acompañado de una empresa con un resultado de satisfacción desde la gente, sí es por lo general una empresa con altos resultados económicos.

10.2 ¿Este tipo de encuestas también se aplican a los proveedores o a los clientes?

Entrevistado: También se aplican a proveedores y a clientes, de hecho, tenemos las dos encuestas.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: En realidad, yo no creo que puedan ir muy separados el éxito personal del éxito de la empresa, si a ti te va bien a la empresa le va bien, si a la empresa le va bien a ti te va bien. No creo que sean dos cosas que se puedan separar y creo que tienen que ir siempre de la mano además, en la medida en que a la empresa le vaya bien, uno se vuelve una persona exitosa y yo creo que esa es la clave.

12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

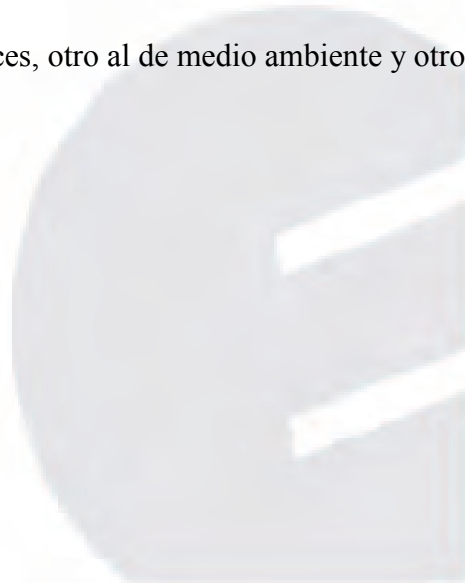
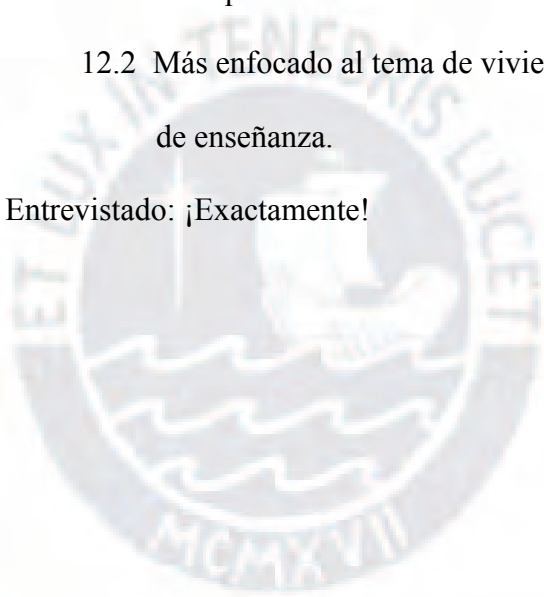
Entrevistado: Sí, la empresa tiene establecido un compromiso de Responsabilidad social, a través de los programas “Go green”, “Go teach” y no recuerdo en otro en este momento, donde realmente tenemos un compromiso con el medio ambiente, donde tratamos definitivamente de erosionar lo menos que se pueda todo lo que tiene que ver con el medio ambiente, trabajar con un compromiso social, aportando a cada una de las comunidades con las que operamos, en la parte de educación, en donde la compañía ha puesto un foco bastante grande, por eso está el programa “Go teach”, donde realmente son programas de educación.

### 12.1 ¿Ustedes aportan o hacen un desarrollo propio?

Entrevistado: Tenemos las dos cosas, a través de convenios con algunas asociaciones, apoyamos el desarrollo y en algunos países también tenemos el programas donde ejecutivos de DHL salen a ejecutar un programa de entrenamiento y capacitación a distintos niveles. Y el tercero, que no recuerdo ahora cómo es el nombre, es más enfocado a todo lo que es la parte de ayuda social, donde por ejemplo en el caso de Colombia, ahora estamos con el tema de una asociación con la gente de “Un techo para mi país” y donde vamos definitivamente a construir casas aquí en Colombia con la colaboración de la gente de “Un Techo....”

### 12.2 Más enfocado al tema de vivienda entonces, otro al de medio ambiente y otro al de enseñanza.

Entrevistado: ¡Exactamente!



## **E2. Entrevista a Santiago Villamarín – AT&T**

### 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

entrevistado: sí, efectivamente la empresa tiene definido un plan estratégico, que se define a muy alto nivel, desde la cabeza de la organización, bajan los conceptos básicos del plan estratégico, la misión, la visión, algunos temas relacionados con valores y después ya cada unidad de negocios y dentro de cada unidad de negocios, cada vertical o cada silo define su propio plan estratégico, tomando como pilares o como base los conceptos básicos o generales definidos a nivel de la cabeza de la organización.

### 2. ¿el plan estratégico define claramente la visión, la misión, los valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Aunque no existe un área o una unidad, dentro de la organización dedicada al tema de la planeación estratégica, es claro que sí y como lo mencioné en la pregunta anterior, hay una misión y una visión definidos, con unos valores y unos objetivos también, de largo y mediano plazo, que se definen a nivel corporativo y que después cada unidad de negocios, repito, va sobre ellos definiendo sus propios objetivos de mediano o largo plazo, alineados con los objetivos generales de la Organización. En este caso se definen desde las oficinas principales en Estados Unidos.

Para complementar la pregunta No. 2, es importante aclarar y entender un poco de cómo es la Estructura de la Organización. Primero es una organización muy verticalizada, totalmente verticalizada, con Unidades de Negocios muy independientes dado el tamaño y la magnitud de la Organización, se definen Unidades de Negocios, que son muy autónomas e independientes que actúan como empresas propias y dentro de ellas se definen verticales que poco interactúan con las demás, y dentro de ese proceso cada Unidad va definiendo y tomando autonomía en la definición y en la metodología utiliza para hacer plan estratégico.

Existen en la unidad de negocios es la que yo estoy (Business Center Price) un Presidente que le reporta al chairman de la compañía, vienen luego unos vicepresidentes senior quienes a su vez les reportan unos Vicepresidentes Junior. En este caso, en el área comercial donde yo me encuentro, la persona responsable de ventas para toda la región de Américas, es un vicepresidente junior que le reporta al vicepresidente senior, que es el encargado comercial o de ventas de todo el mundo y este a su vez le reporta al presidente de la unidad de negocios de Business Center Price.

El planeamiento estratégico, es este caso, y nos vamos a enmarcar dentro de ese contexto para las siguientes preguntas, va a estar relacionado dentro del contexto fundamentalmente de este vicepresidente Junior, que es responsable por el tema comercial dentro de toda la región de Américas, que es todo Américas menos Estados Unidos.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: No existe una metodología claramente definida por la Organización. En algún momento, hace unos años se definieron cursos o entrenamientos en planeación estratégica que el personal debía tomar, pero eso ya no existe realmente. Yo diría que se maneja de una manera más empírica y autónoma por parte de cada Unidad de Negocios. Lo que sí puedo decir es que cuando uno está definiendo su Plan Estratégico utiliza como referencia el Plan Estratégico del negocio definido por su superior y por el superior de su superior. No sé cómo sea en otras unidades de negocio, no sé cómo sea en otras áreas, pero más o menos es lo que uno toma como base para desarrollar su propio plan. Obviamente hay conceptos muy claros que se utilizan tomados de la planeación estratégica para hacer los planes como el cómo, el qué, las fortalezas, las debilidades y esto inclusive se utiliza para evaluar a la persona y ver si logró o no, alcanzó o cumplió el plan o no lo cumplió, o lo llevo a cabo o qué tanto se desvió de su plan.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Correcto. Realmente el tema de evaluar los riesgos es relativo, puesto que se trata de una Organización muy estructurada, con procesos, con procedimientos, con normas muy claras, muy definidas, muy rígidas, entre otras, entonces, el tema de evaluar el riesgo y poder uno tomar iniciativas sobre ciertos riesgos, es muy relativo y muy poco se presenta en este caso. Cualquier parámetro, cualquier procedimiento ya está calculado en la Organización y más por su cultura, por su propio estilo de gerenciamiento, mide y nivela muy bien los riesgos y deja muy poco a la decisión o al criterio de las personas.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Indudablemente se utiliza de alguna manera un método científico para desarrollar todo el planeamiento estratégico, aunque repito, no es que haya un área, que haya definido una metodología de planeación estratégica, o unos criterios, unas formas para desarrollarla, no existe, pero si en el proceso de planeamiento estratégico y de trabajo estratégico, existe una metodología definitivamente. En lo que no hay mucho espacio, mucha cabida es para aquella parte del instinto emprendedor, en esa parte no hay espacio para eso, por las mismas características de la Organización.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Definitivamente sí. Es un tema muy claro, muy clave, muy crítico, muy desarrollado dentro de la Organización. Esto de ver el entorno, de entenderlo, de entender las

competencias, de entender las fortalezas, las debilidades, de entender a los competidores, de conocerlo y precisamente se utiliza mucho dentro de la filosofía de la Compañía, de desarrollar relaciones estratégicas y de ser socios estratégicos con los clientes y desarrollar relaciones estratégicas de largo plazo con los clientes. Entonces definitivamente esto se maneja muy bien y a profundidad dentro de la Organización, como parte de la metodología, podríamos decir de aproximación a los clientes y de trabajo diario.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: No hay una persona que revise el Plan Estratégico como tal, definida o con esa responsabilidad. Los planes se revisan generalmente con el Supervisor inmediato o con los dos Supervisores siguientes, se revisan, hay planes que se hacen donde se fijan objetivos a largo plazo, 4 o 5 años, y otros donde se revisan los objetivos, las metas a 1 año, y cuando estos objetivos son a 1 años, se revisan cada 2 o 3 meses, pero repito, esta es una forma, un estilo, un criterio que depende de cada Unidad de Negocio o de cada área dentro de la Organización, no está definido como una política.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Para evaluar esto se hace un análisis tanto cualitativo como cuantitativo, pero particularmente por el área de negocios en el que me desarrollo, que es Comercial, el análisis es básicamente cuantitativo. Los números son muy importantes, son los que determinan, son sobre los que se miden los alcances, el éxito o no de los resultados, aunque también hay algo de cualitativo, hay una parte cualitativa también que se mide, pero que inclusive dentro de las mediciones tiene menos peso.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?



Entrevistado: Respecto a planes de contingencia, hasta donde entiendo y veo y logro analizar, creo que no, no tiene planes de contingencia dentro del Proceso de Planeación Estratégica que desarrollamos, no se desarrollan planes de contingencia o plan B.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?

Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Para medir el éxito dentro de la empresa, o mejor, dentro de la Unidad de Negocios, básicamente se definen tres pilares, realmente son cinco, pero tres son los más destacados y que puedo recordar, que son los que más peso y más influencia tienen; uno es, el exceder las expectativas del cliente que va relacionado con la satisfacción del cliente, el otro es el exceder las metas y el otro es la innovación. El exceder las expectativas del cliente, es obviamente buscar la satisfacción, buscar la lealtad del cliente, y esto obviamente es medible y cuantificable a través de encuestas, de mediciones que se hacen, encuestas de satisfacción que se hacen, a través de empresas que se contratan para ello. El exceder las metas es claramente definido o con las metas que normalmente se manejan dentro de las áreas comerciales o de ventas como conceptos de revenue de nuevas ventas, de gross profit, etc., y esto es perfectamente medible y cuantificable. La parte de innovación, digamos que dentro de los objetivos, las metas que tenemos nos miden por la cantidad también, o se puede cuantificar la cantidad de ventas o de nuevos negocios que se han hecho en áreas o en nuevos productos o servicios en áreas de innovación dentro de la Compañía, manejando criterios y formas para evaluarlo.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Creo que los éxitos deben ir acompañados tanto del personal como de la empresa. No tiene mucho sentido hablar de un éxito de la empresa, si la persona no siente un logro o un éxito personal y creo que tampoco se logra el éxito personal si uno no siente que trasciende más allá y logra impactar o modificar o afectar o alterar de alguna manera o

influenciar en el éxito de la empresa. Entonces creo que deben ir complementados, acompañados los dos y uno es el impulsor o el apalancador, si se permite este término, del otro.

12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: Respecto a los compromisos de Responsabilidad Social, creo que la empresa si tiene dentro de sus políticas y dentro de sus aspectos a considerar, el tema de Responsabilidad Social, sin embargo me parece, es una opinión muy personal, le falta mucho más por desarrollar, se hace en algunos casos por cumplir, por quedar bien frente a los medios, pero no porque sea un proceso que realmente este interiorizado y que haya conciencia realmente de los beneficios que puede prestar al entorno y que después el entorno pueda retribuirle en reciprocidad y como un efecto rebote a la misma empresa.

### **E3. Entrevista a Luis Carlos Mora – Innovatec**

1. ¿Su empresa tiene definido un Plan Estratégico?

Entrevistado: Buenas tardes. Gracias por tu tiempo y por la invitación. Sí, efectivamente la empresa tiene un Plan Estratégico, que se hace anualmente, para luego ser revisado cada trimestre. Un Plan que se define en una reunión de ejecutivos de la compañía, donde analizamos todos los temas. Se define un DOFA y a partir de ese DOFA se empiezan a plantear acciones concretas y responsables de esas acciones que se van revisando trimestralmente.

2. ¿El Plan Estratégico define claramente la Visión, la Misión, los valores y Objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Sí. Efectivamente, se definen todas esas variables y se les van haciendo seguimiento además.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Nosotros hemos utilizado distintos métodos. Al inicio lo hacíamos a través de lo que se llamaba Planeación Estratégica, que nos daba unos resultados bastante complejos, después empezamos a simplificar el tema de la Planeación, siguiendo el esquema de DOFA siempre, pero concretándolo a máximo tres componentes y tres indicadores por cada una de las variables. De modo que fuese más fácil hacer su seguimiento, pero la metodología principal es DOFA y comportamiento del mercado, comparación del mercado y objetivos ya sobre ese mercado específico.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Sí y con base en esos riesgos se hacen proyecciones optimistas, se hace proyección pesimista, sobre el impacto, sobre los ingresos y sobre el P&G de esa decisión buscando prevenir un efecto negativo de esa decisión, cuál podría ser el impacto y si ese impacto es tolerable por la empresa para asumir ese riesgo o no.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Sí, son las dos condiciones. Naturalmente el instinto, que es más el conocimiento del mercado diría yo, el conocimiento del entorno que le da la experiencia y la empresa, unido a los métodos científicos, por que los métodos te permiten eso, seguir unos métodos, pero las proyecciones y los modelos solo los puede hacer con base en el conocimiento del mercado.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Sí, siempre se lleva a cabo el análisis con esas variables, con esas condiciones para saber a qué nos enfrentamos, qué riesgos asumimos, qué ventajas tenemos, cómo explotarlas siempre, todas esas son funciones y todas esas son características del DOFA.

- 6.1 ¿Usted podría decirme cuáles son sus competencias distintivas, cuáles son su fortalezas?

Entrevistado: Sí son varias, en primer lugar la capilaridad de la compañía, nosotros tenemos sucursales en todo el país, que nos permite atender las necesidades del cliente en cualquier parte del país, cosa que nos da una competencia frente a otras compañías que solo tienen presencia en determinadas ciudades. Nosotros tenemos presencia en todas las capitales

departamentales de país, esa es una. La otra es que nosotros somos una compañía ISO 9000 en servicios, lo que nos ha dado unos manuales de procedimientos que nos permiten tener operaciones homogéneas en todo el país, independientemente de quién las esté llevando a cabo, lo que nos facilita el periodo de entrenamiento y adaptación de la gente. Además el conocimiento técnico exhaustivo y hemos desarrollado para el control de todo nuestro personal y de toda nuestra operación, herramientas software para nosotros, diseñadas por nosotros y 100% específicas para nuestra operación de teléfonos públicos, de modo que podemos controlar todos los ingresos de la compañía que son en monedas, podemos saber cada moneda de donde viene por donde llegó y a donde llegó y podemos saber que los empleados que están haciendo las rutinas de mantenimiento, están haciendo esas rutinas, que no salieron de la oficina a pasear, no, los tenemos totalmente controlados. Esas herramientas de software naturalmente que a nosotros nos sirven para tener una productividad bien controlada.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Como lo dije en el comienzo, se hace anualmente, se revisa trimestralmente y finalmente lo aprueba, hoy en día lo aprueba la Junta Directiva, o sea, cada área va haciendo el seguimiento de sus indicadores, esos indicadores se llevan hacia la Gerencia y la Gerencia lo presenta a la Junta Directiva y la Junta Directiva lo aprueba o lo modifica, lo actualiza, buscando ajustarse más a eventuales cambios en la implementación o cambios de mercado.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Cuantitativo. Nosotros tenemos indicadores que son números y en esos número nosotros hemos definido que cada área tenga tres números máximo, hay áreas que tiene dos, hay áreas que tienen tres, pero siempre no más de tres indicadores para que sea fácil seguirlo,

porque hace unos años teníamos tantos indicadores que nos tocó contratar analistas de indicadores, entonces se volvió muy complejo el tema, así que hoy en día son tres por cada área.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Sí. Siempre, como lo dijimos antes tenemos nosotros escenarios y el escenario incorpora un Plan B para casos típicos. Ya para casos no típicos o sea desviaciones inesperadas, fuerza mayor, casos fortuitos, cosas como que cambió el mercado de un día para otro o la situación, entonces eso sí amerita otra revisión, de reunirse otra vez los directivos y tomar una decisión pero casos normales o previsibles están contemplados.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?  
Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Aparte del P&G que es el indicador más importante, nosotros vemos la participación del mercado y la rentabilidad. Esos serían los tres indicadores más fuertes de la compañía.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Para mí el éxito personal. Pienso que personas exitosas harán empresas exitosas, vidas familiares exitosas. Para mí el éxito personal es supremamente importante y una parte del éxito personal involucra necesariamente un éxito empresarial también.

12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: Sí. De hecho la compañía tiene como prioridad el desarrollo de su personal. La compañía paga los créditos de educación de todo el personal que trabaja en la empresa, apoya la iniciativa y la generación de empresa de los técnicos electrónicos que empiezan a hacer sus propias empresas y buscamos desarrollar que nuestros funcionarios se vuelvan empresarios y puedan desarrollar un día, las empresas que nosotros estamos desarrollando, porque un día

estuvimos en el mismo papel de ellos, o sea, empleados que trabajaban en una compañía y tenían unos conocimientos técnicos que podían aplicar de forma independiente. Con respecto al medio ambiente, la verdad nosotros por ser una compañía de servicios, nuestro impacto sobre el medio ambiente, es mínimo.



#### **E4. Entrevista a Oscar García – Network One International**

1. ¿Su empresa tiene definido un Plan Estratégico?

Entrevistado: Si, Network One International Colombia, que corresponde a la parte regional que maneja Colombia, Ecuador, Venezuela y Panamá de Network One, tiene establecido un plan estratégico, el cual estamos siguiendo desde hace dos años. Este plan estratégico es nuestro norte, se hizo a partir de diferentes metodologías y hoy día lo tratamos de seguir y ha tenido unos resultados excelentes para nosotros.

2. ¿El Plan Estratégico define claramente la Visión, la Misión, los valores y Objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Si. De por sí una de las cosas que fue más importante al establecer el plan estratégico, fue determinar con claridad esos aspectos que me preguntas. Empezando por la definición de la misión, continuando con la definición de la visión y estableciendo una serie de elementos que para nosotros se suelen agrupar como valores, pero para nosotros son los principios corporativos, llamamos, principios y políticas corporativas y se establecieron como un espacio de trabajo definido para largo plazo. La empresa en Colombia fue fundada a finales del 2007, es decir, puede establecerse empresa nueva a pesar de que a nivel regional existe desde el año 1995, pero esa definición de misión y visión no estaban claros y fue necesario definirlos a largo plazo. Incluso incluimos entre lo que tú nos preguntas, algo que para nosotros es importante que es como un código de comportamiento de nuestros empleados, en adición a lo que tú mencionas, yo no sé si para ti pueda ser parte de los valores, pero los valores no solo de empresa sino los que deben tener nuestros empleados, es decir, un código de conducta y comportamiento.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?



Entrevistado: Seguimos un esquema de planeación estratégica hicimos todo un análisis riguroso siguiendo diferentes métodos, pero esencialmente hicimos un análisis concienzudo de nuestras fortalezas, debilidades, de las oportunidades y amenazas del entorno.

Afortunadamente esta planeación nos ha funcionado y ha salido de manera adecuada. Pero adicionalmente a esto utilizamos la cadena de valor de PORTER para mirar un poco el, apoyar ese proceso de planeación adicionalmente. Hicimos nuestras matrices EFAS, IFAS, DOFAS, todas las matrices habidas y por haber y llegamos a unas conclusiones que es nuestra ruta de trabajo de estos años. Eso fue lo que hicimos.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Si. Definitivamente en la mayoría de los casos si, a pesar de que a veces esas decisiones se deben tomar de manera apremiante o de manera urgente. Pero en la mayoría de los casos sí. Incluso en algunos casos es necesario detener la decisión hasta establecer el análisis; el caso de mi empresa es un caso en el cual esto es necesario de una manera continua porque es propensa a que existan conflictos de intereses en la actividad que realizamos, entonces si permanentemente realizamos estos análisis y sí, definitivamente es una de las cosas que hacemos.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Si sin duda hay atrás una parte que proviene del espíritu emprendedor como lo mencionas, que finalmente no solamente se refiere al instinto de la persona sino también a la experiencia acumulada. Pero se sigue una metodología científica que en la mayoría de los casos es un análisis DOFA, como mínimo.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Definitivamente sí. Tengo un área de mercadeo que no se dedica exclusivamente a la parte operativa sino adicionalmente a la parte estratégica. Razón por la cual, permanentemente estamos coleccionando información de nuestro entorno, de los sectores económicos diversos en los cuales trabajan mis clientes y a los cuales pertenecen mis clientes. Estamos analizando permanentemente la competencia; sé con claridad cuanto han vendido, cuanta gente tienen, en que área, a quienes están atendiendo, de qué manera. Al igual que tengo una permanente información del tema macroeconómico, cambiario, de las diferentes tendencias económicas que se están siguiendo y son incluidos dentro de los análisis que hace mi área de mercadeo estratégica en la planeación de la compañía.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: El Plan Estratégico de la compañía es aprobado por mí, en el caso relativo a mi área de mi región. Ese plan se presenta a los directores de la organización que atienden América latina y es discutido con ellos, pero la aprobación de la ejecución de Colombia y de la región que a mí me corresponde, la hago yo. Ahora, en cuanto a cuando se realizó y cuándo se debe revisar, en este momento 2011 estamos ejecutando el plan desarrollado durante el 2009. Es decir, el plan que se hizo en el 2009, ha sido vigente por 2009 y por 2010 y estamos más o menos en mitad del 2011, revisándolo, es decir, en mi consideración cada dos años tenemos que ajustarlo o cuando el entorno tenga tal variación que nos obligue a hacerlo, pero en este momento estamos en el proceso de ajuste.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Se utilizan ambos, indudablemente, se utilizan ambos. Porque hay unos aspectos que definitivamente son llevados a números y a estadísticas y hay otros aspectos que definitivamente son simplemente sentimientos y sensaciones y percepciones y utilizamos ambos.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Desafortunadamente esa es una de las debilidades que considero, tiene mi organización. Los planes de contingencia no los tenemos bien establecidos, no los tenemos bien desarrollados, de por sí es algo de que debemos considerar en nuestro nuevo proceso de planeación estratégica.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?  
¿Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Bueno, son diversos, definitivamente el primero tiene que ver con lo que suministran los estados contables. En mi negocio, pues definitivamente todo lo relativo a el Estado de Pérdidas y Ganancias y al estado de flujos de efectivo, son lo que me dan la información cuantificada. Adicionalmente tratamos de medir la cuota de participación de mercado, como uno de los indicadores, que nos indica si estamos haciendo bien o mal las cosas, entonces yo te diría que son los Estados Financieros, la cuota de participación de mercado, bajo la cual finalmente tratamos de medir la satisfacción de nuestros clientes, pero definitivamente son aspectos.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Esa es una pregunta definitivamente difícil, pero indudablemente el éxito de la empresa, se constituye en el éxito personal, en ese orden de ideas, en la medida en que mi

empresa es exitosa y la gente sabe que la empresa está a cargo mío, yo obtengo el éxito personal. Debo ser lo suficientemente honesto para decir que para mí prima el éxito personal, aunque es claro que al lograrlo, obtengo el éxito de la empresa.

12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: Mire, ese es uno de los temas que para nosotros no es fácil de obtener, primero por la juventud de la empresa, porque estamos en desarrollo, en crecimiento, pero hay una cosa que para mí ha sido fundamental y es que al menos las familias de mis empleados, no se ven sacrificadas por la empresa. Es decir, y eso es fácil, es simplemente cuidamos nuestra gente, tratamos de que nuestra gente tenga una familia feliz y digamos que eso lo que hasta este momento he podido hacer. Sí lo tengo dentro de mis miras hacia futuro, tratamos de trabajar con productos especialmente reconocidos por ser buenos, de buena calidad, que tengan en consideración aspectos de ecología y estas cosas, pero no más, no hemos hecho nada más al respecto.

### **E5. Entrevista a Luis Eduardo Betancourt – Unipalma**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Tenemos unos objetivos estratégicos y unos lineamientos de plan que falta conciliar por la junta directiva.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, la misión, los valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Nosotros tenemos claramente definida una visión, una misión, unos valores, que están socializados con la junta directiva. Sobra decir que los valores son simplemente los que uno quiera resaltar. Si uno mira, los ciento y pico valores que están en el listado, pues todos tienen importancia, pero son aquellos con los que nos queremos reconocer. Dentro del direccionamiento estratégico nuestro, lo que es Misión y Visión, contempla cuestiones fundamentales básicas, como es nuestra relación con los grupos de interés, como es nuestra relación con el medio ambiente, que en el sector nuestro es específicamente particularizado, de eso podemos hablar luego. Y los objetivos de largo plazo, fundamentales, ahora me explico porque falta conciliar unos lineamientos estratégicos con la Junta Directiva. Nuestros objetivos estratégicos son los siguientes: ser competitivos, crecer, contar con el personal competente y suficiente, optimizar el manejo de los recursos naturales, mantener una plantación sana y garantizar la mejora continua. Entonces digamos, los objetivos estratégicos como tal, como objetivos de carácter general sin un despliegue adecuado, no son más que un saludo a la bandera. Nosotros tenemos los objetivos estratégicos, nosotros tenemos unos procesos internos y tenemos un despliegue de cómo juega cada uno de esos procesos, en el cumplimiento de estos objetivos. Esto quiere decir que de estos objetivos, pasamos por grupo de interés, a ver cuáles son aquellas tareas y compromisos para poder avanzar en dirección a los objetivos estratégicos. No tanto porque son de carácter muy general. Entonces digamos

si yo digo mantener una plantación sana, ponerle término a eso, es muy complicado. Pero ya en el despliegue, ya hay pasos definidos que hay que dar. O sea objetivos estratégicos generales, llevan a unos objetivos estratégicos específicos. Objetivos estratégicos específicos que sí les podemos poner fechas, pongo ejemplos, contar con el personal competente y suficiente. En el despliegue de esto, vemos la importancia, por decir algo, de que, para lograr la competitividad de personal, el compromiso, etc., nosotros tenemos que lograr una remuneración por desempeño, que no la tenemos hoy. Y ese lograr la remuneración por desempeño, nos implica hacer un estudio de la estructura de personal, y ese estudio de la estructura de personal, nos lleva a validar la estructura que nosotros tenemos de cara a estos objetivos. Y eso nos lleva a contratar una firma que sea especialista en eso para poderlo lograr. A todo esto sí se le va poniendo responsable y fecha. Para seguir con ese mismo ejemplo, el año pasado, contratamos esa compañía a finales del año ya nos dio un estudio, ese estudio lleva a que nosotros debemos que hacer unos ajustes en la estructura orgánica, unas contrataciones, eso se valida con la junta directiva. Estamos ahorita precisamente consiguiendo la gente, cosas de ese estilo yendo hacia esto de una manera ordenada.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Estamos hablando allí ya de metodología. En metodología, nosotros con una cadencia de unos tres años, más o menos, revisamos el direccionamiento estratégico. Lo estamos haciendo a nivel administrativo, en donde yo considero que, al meterse la Junta Directiva o en particular inversiones de la corporación, dentro de estas empresas del sector real, debía involucrarse más, en el direccionamiento estratégico de la compañía, menos en la operación, en el día a día. Porque esto, con el correr del tiempo, llega a frenar las organizaciones. Yo pienso que, ¿cuál es el papel de una junta directiva? ¿Cuál es el papel de un gerente? Pues una junta directiva, debe, primero definir las compañías, una compañía se

crea para algo, debe trazar las políticas, mirar el direccionamiento estratégico, o sea, yo me explico, por ejemplo las políticas. Esta es una compañía que va a ir enmarcada dentro de la reglamentación y la ley. Nosotros vamos a mantenernos en la política salarial acorde al mercado. Diferentes políticas que son un marco de trabajo. Qué otra cosa debe trazar la junta directiva? en muchas cosas con recomendaciones de la administración porque la administración es quien más conoce del negocio. Digamos, es conciliar con la administración unos objetivos a los cuales se les da puntaje. Entonces cojamos uno de estos objetivos estratégicos, crecimiento. Entonces el crecimiento debe ser de este tamaño, y debes ser orientado a este tipo de negocios. Una Junta Directiva, que tiene unas políticas claras, que tiene unos objetivos trazados, contrata un gerente, para qué? Para que siguiendo esas políticas se comprometa al logro de sus objetivos, con un detalle, yo le pongo las políticas, le doy unos objetivos y le doy los medios. Ya con eso, viene el compromiso de un Gerente. Un gerente dice, yo me comprometo, entonces allí si se le va a hacer un seguimiento muy estrecho. Porque digamos, qué hace el gerente, yo para lograr eso, voy a hacer esto, esto y esto, con estos presupuestos y a eso se la hace un seguimiento. En ese orden de ideas, sería muy fluido, pero en la medida en que hay mucha intervención, digamos en el día a día, acaba dejando un poco de lado esa Visión a más largo plazo. Nosotros habíamos llegado a algo, que eran unas Juntas bimestrales, para rendir cuentas, me parece una cadencia suficiente. Ahora las pasamos mensual, sobre los resultados del mes. Entonces yo preparando la Junta Directiva, que la tengo mañana, yo me gasto unos tres días, son tres días al mes. Entonces llega mucho bombardeo con el tema entonces toda la gente de contabilidad, trabajando en función de eso. Entonces aquello a lo que yo debería estar dedicado, yo lo estoy descuidando en cierta medida, yo debería estar haciendo seguimiento es a eso. Nosotros con una cadencia más o menos trianual hacemos una revisión del direccionamiento estratégico, que lo estamos haciendo a nivel de la administración. Nosotros miramos, revisamos el DOFA, digamos que

ya ha sido elaborado, haber miramos que cosas nuevas hay, qué cosas salen, qué cosas entran, miramos un poco el entorno, temas de política pública, que nos puedan de pronto influir o cambios en la reglamentación medio ambiental, de comercio, etc., miramos el tema mercado, cómo se ha venido desarrollando, el tema de la composición del mercado en cuanto a integración, las empresas integradas no integradas, el mercado de importación, qué nuevos riesgos hay, qué nuevas amenazas trae. Dándole una mirada a esto, revisamos la Misión y la Visión. No cambia mucho, pero por ejemplo nosotros metimos una nueva Unidad de Negocio que es la de la parte genética, producción de semilla, pues en su momento eso se incluyó dentro de la visión estratégica. Hoy en día en el tema medio ambiental, hay una iniciativa a nivel mundial, con una mesa redonda que ha dictado unos principios y criterios para la producción sostenible de palma. Nosotros hemos pensado, que en vez de ponernos que la ISO tal, hay algo muy específico para el sector que ha sido muy elaborado, que tiene la Visión de los productores de los compradores de las ONG's involucrada, pues ese es el camino que debemos seguir, entonces vamos a comenzar a hacer nuestro diagnóstico de cara a los principios y criterios de la RSOQ y vamos a seguir avanzando en ese sentido. Para que no se nos quede como letra muerta, lo involucramos dentro de la Misión y la Visión, quedando como un mandato por hacer. A estas cosas le debería dedicar principalmente el tiempo. Entonces nosotros revisamos la Misión, la Visión, los Objetivos estratégicos, no cambian mucho tampoco, pero nosotros por ejemplo, en el pasado, habíamos incluido unos objetivos estratégicos de carácter transitorio, que en la compañía si estamos crudos en esto, nosotros tenemos que ponernos de foco hasta eliminar esa brecha, entonces ya salieron de acá. Otros que hemos visto que debemos rebautizar para que tengan un carácter más general. De golpe en una compañía de este tipo, que es de carácter agro industrial, productora de materias primas, no está tan bombardeada como lo puede estar una empresa de productos finales. Entonces ahí toca cambiar la estratégica, por ejemplo, uno ve a la General Electric, en el



sector financiero y ve a la Nokia que era productora de productos de aseo, ahora produciendo celulares, son unos cambios pues... Bueno, entonces miramos esto, revisamos nuestros objetivos, esto se lo presento a Junta Directiva, pero principalmente con carácter informativo. Yo les cuento y les informo, para que esto sea respaldo y no piensen que esto de la Misión y la Visión no son un invento del Gerente y anda suelto entonces que la Junta Directiva esté informada. Nosotros estamos estructurados de la siguiente manera está la Gerencia General, tenemos lo que llamamos Departamentos que son los que tienen que ver con el objetivo misional de la compañía, está la parte agronómica o producción de cultivos, semillas, etc., está lo que es el Departamento Técnico que es la Planta extractora y tenemos las áreas, que son las áreas de apoyo, entonces allí tenemos el área contable y financiera, tenemos algo que salió de este estudio que hicimos con Human Capital y está recientemente creada que es el área de control, nosotros tenemos una compañía que funcionamos 15 años sin control interno, pero vimos entonces la necesidad, en las mismas auditorías de la Corficol, nos hicieron ver riesgos y cosas, esta área de control interno no es un área de control en línea, sino que es un área staff, está el área de sistemas y comunicaciones que se encarga de la ERP y se encarga simultáneamente de todo lo que es el sistema de radio, telefonía y tenemos el área de gestión humana, está es la composición. Va haber unos pequeños cambios, o sea, este estudio nos dice que para el tamaño que nosotros vamos adquiriendo, es indispensable tener un área administrativa, que no la tenemos, cada área y cada departamento se hace cargo de su trajín administrativo, de contratación, etc., y vemos que es una sobrecarga le está restando capacidad a las áreas y departamentos, entonces las vamos a crear. Este ejercicio de direccionamiento se hace con los líderes de cada proceso.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Si lo hacemos, de golpe no con una metodología muy depurada, nosotros no lo hacemos con un análisis por escenarios, pero si hacemos una sesión estratégica antes de llevarlo a la Junta Directiva. Internamente cómo estamos organizados, todo decisión de este tipo se derivaría de un proyecto, entonces nosotros tenemos dos instancias para los proyectos, tenemos un comité que está integrado por todos los jefes de área o departamento, a donde se estudian las ideas, porque uno de los errores que se cometen en las empresas, es que la idea, se considera proyecto, entonces digamos, esa idea, tiene que pasar por una serie de instancias, o sea tiene que mirar la pertinencia con respecto a los objetivos estratégicos. Yo puedo tener una idea brillante, por qué no cogemos los bordes de carretera y todo eso lo sembramos de pasto y con eso engordamos ganado y son cuatro mil hectáreas, fundamos una ganadería y luego los número, esa vaina da, entonces qué tiene que ver eso con nuestros objetivos estratégicos, eventualmente, digamos rentabilidad, competitividad, pero es muy posible que se descarte porque este no es nuestro expertise, es muy bueno, pero no para acá. La pertinencia, hay que mirar alternativas, porque no solamente las cosas se hacen como a mí se me ocurrió, sino miremos otras posibilidades, tenemos que mirar una pre factibilidad financiera, tenemos que ver cuál sería el grupo a integrar, porque eso tiene que tener dueño, qué implicaciones tiene al grupo, los recursos y pasado esto, ya lo podríamos llamar proyecto, eso pasa a la Gerencia, allí se analiza y si a ello se le ve, entonces pasa a la Junta Directiva. Entonces el tema de los riesgos lo analizaríamos aquí.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Yo diría que no es una metodología racional estructurada. Yo no te puedo decir que para eso usamos el AMED: Nosotros hacemos una sesión de trabajo donde miramos los pros y los contras, un análisis DOFA. De pronto quedan cosas pendientes, entonces ahí si pensamos en que debemos consultar esto o lo otro, pero no es un proceso con una

metodología que yo te dijera estructural. Yo diría que esto no lo dejamos a la intuición, tristemente, porque hay por ahí un estudio de Harvard muy interesante del cuál escuché hace algún tiempo, ellos cogieron 300 empresas exitosas, y dijeron vamos a hacer un análisis de cuál es el factor de éxito de estas empresas, cogieron los recursos financieros, los recursos humanos, el conocimiento técnico, y por aquí había una de ellas, que era el entusiasmo de los dueños, y cuando empezaron a focalizar su análisis y su estudio, vieron que ellos podían recoger todo esto en recursos, esta parte de aquí era como en actitud, entusiasmo, y llegaron a la conclusión que esto es el 15% y esto el 85%, entonces aquí es donde está el estómago, pero que yo trabajo con dineros de unos dueños, acá hay mucho más racionamientos, a la Junta Directiva se le van a llevar ya unos productos terminados con un análisis financiero, y su análisis de la tasa interna retorno, es básicamente lo que dicta ese tipo de decisiones.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Está dentro del ejercicio que nosotros hacemos en ese direccionamiento estratégico, lo que hablas allí de las competencias distintivas, qué tengo yo que no tiene el otro. En el tema de materias primas, es muy poco lo que nosotros tenemos que no tengan los demás, en la oferta ya comercial. Sin embargo, hemos distinguido y hemos elaborado algunas, porque todos vendemos el mismo aceite, es un genérico completamente, pero digamos en la venta de un producto, está la confiabilidad, está la seriedad, está la oportunidad, entonces es el servicio. A veces ha habido expresiones de la Junta Directiva, en contra, pero yo no las he profundizado, porque yo considero que esto puede llegar a decisiones que pueden ser equivocadas, esta es de esas cosas que yo eventualmente he manejado, porque considero que es un riesgo tomar cierto tipo de decisiones, me explico, la

producción de aceite de palma en el año, es así, se produce los 365 días de año, pero tiene picos que están generados principalmente por condiciones climatológicas, entonces la producción en enero es bajita, en marzo sube, luego tiene un bajón, luego sube en septiembre, octubre y baja en diciembre. El consumo de nuestros compradores, sea biodiesel o sea alimentos, es así. Aquí empiezan a haber algunas dificultades sobre todo en el pasado, porque Colombia, apenas hasta ahorita está empezando a saturarse, había épocas en las cuales aquí estaba bajo el aceite y a final del año también. Tenemos un esquema, que gremialmente se ha logrado organizar para ordenar el mercado. Nosotros uno de los temas que hemos hecho es garantizar volúmenes. Nos implica en ocasiones guardar inventario que es costoso y nos implica muchas veces comprar aceite para vender aceite. Pero esta, es una de nuestras competencias distintivas, o sea nuestras clientes que son Cigra, que es Grasco, que era Lloreda Grasas, ellos saben que cuentan con nosotros. Yo me comprometo que a 1 de enero le mando 300 toneladas mensuales y el tipo ya no se trasnocha. Eso a mí, me trae fidelidad de cliente, o sea, me está haciendo las compras anuales, mire haber qué cupo le da a Unipalma. Importantísimo para nosotros, porque nosotros no somos integrados. Yo he hecho dos intentos hablando de estrategias de integrarnos, uno el de Cigra, dos, fui gestor de una empresa de biodiesel que se llama Biode y queda allí en Facatativá, que funciona ahora full. Yo acompañé ese proceso, estuve en su Junta Directiva, estuve en el Comité de construcción de la compañía, con una advertencia, a ellos les interesaba nuestro aceite, por supuesto, que era nosotros somos un grupo, que tiene un proceso de tomas de decisión complejo y largo, esto se puede demorar un tiempo, no nos importa, nos interesa que usted esté ahí, eso se demoró nueve meses la toma de decisión. Y finalmente me dieron un sí. Listo, compré las acciones y dos meses después me dijeron, sabe qué ya no vamos a ser accionistas, pero si ya somos accionistas...no señor, es una decisión a altísimo nivel y que no. Eso para mí fue un golpe, como persona natural digamos, gente que me tiene confianza, es decir, en el sector, yo

me he hecho un nombre, de confiabilidad, a tal punto que, hoy por hoy, yo soy el Presidente de la Junta Directiva de Fedepalma que es la Federación nuestra. He pretendido ser independiente, pues no tengo intereses económicos directos, si puedo mirar con mayor libertad un poquito el largo plazo, cosas que le convienen al sector, gente que por ejemplo si ve estas cosas, pero dice, yo tengo allí invertida tanta plata, entonces digamos, para mí, esa parte es importante. Y ahí ese reverzaso pues fue duro, pero bueno, recuperamos el dinero, nos salimos de ser accionistas, diría yo que salimos muy bien, porque para nosotros lo importante de la integración es tener asegurado las ventas nacionales, porque no somos integrados, teníamos un contrato asegurado a 11 años, de suministro con ellos, o sea hoy en día son clientes nuestros. Nosotros somos proveedores externos de biodiesel, nosotros somos 50% biodiesel y 50% alimentos. Hace 10 años, el porcentaje de aceite de palma integrado, era más o menos el 50%, el otro era empresas como nosotros que producimos aceite y lo vendemos. En ese momento, más o menos en el año 98 con el gremio se creó un esquema para facilitar los mercados, que es un fondo de estabilización de precios. En donde digamos, el peor mercado que es el de exportación, es un mercado que recibe una compensación, que lo hace más o menos transparente. Pero qué pasa, año 2011, el porcentaje de integración, es el 90%, o sea los que estamos por fuera somos el 10, entonces, eso fondo de estabilización de precios, que está en riesgo, porque hay mucha empresa, agroindustria que no lo quiere, en fin, donde desaparezca, van haber dos mercados, estos que están integrados sus propias industrias los van a comprar, entonces qué aceite va a ser el que se va a exportar, entonces por eso allí, el interés mío de la integración ha sido para lograr garantizar ventas de la empresa a nivel nacional. Dentro de los distintivos está garantizar volúmenes por un lado, segundo, respetar reglas. Qué sucede, nosotros tenemos el esquema del fondo, en donde los precios nuestros, o sea Colombia, es el 2% de la producción mundial de aceite de palma, nosotros somos tomadores de precios, nosotros no influimos en el precio internacional, o sea, las influencias

que puede haber por mercado, etc., puede ser hacia la baja, más no hacia el alza, tenemos que acoger un precio internacional, entonces la organización sectorial no permite, es que nuestros compradores no nos bajen mucho de ese precio, esa es la tarea. Cómo está organizado esto, nosotros producimos materia prima, si nosotros tenemos acá el porcentaje de exportación del país, de 0 a 100 y el precio, entonces estos dos son escenarios teóricos, yo exporto 0 cuando el país me puede absorber toda la producción, eso ya no se da, se da en épocas en que sobra, y yo no exporto, es si no hay mercado nacional para nada, por ejemplo si se prohibiera el biodiesel y se montara una mega planta en el Ecuador, y los precios reventaran, entonces tocaría exportar. El precio mínimo al cual nosotros vendemos, es igual al precio internacional, menos los fletes y otras cositas, pero digamos para entenderlo fácil, si a mi alguien me dice yo le compro a usted pero le compro a un dólar menos que eso, yo le digo que mejor le exporto, porque yo no puedo colocar en el exterior a ese precio. Entonces si tuviéramos que exportar todo, lo tendríamos que exportar a este precio. Ahora, hay un precio máximo obtenible es el precio internacional más los fletes, porque él va y lo compra el Rotterdam y lo trae entonces paga los fletes y lo trae, pero si yo lo quiero vender en Rotterdam, yo lo puedo vender a ese precio internacional, pero lo tengo que llevar allá. Entonces digamos, que nosotros todo lo pudiéramos vender acá, podríamos aspirar a este precio, porque si el industrial no lo quiere comprar más barato, por fuera no lo consigue más barato, tiene que comprarlo y traerlo. Entonces digamos, toda la organización gremial se ha dado, es para que en la medida que vayamos exportando cada vez más que sobre aceite nosotros bajemos por esta línea. El industrial siempre nos quiere bajar por esta línea, el quiere comprar a lo que le valdría traerlo. Cómo funciona esto, póngale que nosotros estemos exportando el 30%, entonces el 70% lo vendemos a este precio y el 30% lo vendemos a este precio, no podemos venderlo a más, entonces nosotros con el esquema que existe que es un fondo parafiscal, de ley que está bien estructurado.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Lo hacemos trianual, no revisamos en la administración y lo socializamos a la Junta Directiva.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Principalmente cualitativo, sobre algunos temas cuantitativos, por ejemplo temas de mercado, temas de precios, temas de competitividad son cuantitativos, pero digamos el tema de riesgo y amenazas, en mucho es por la información general.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: En eso somos pobres. Habría allí que tener todo un análisis de la empresa por escenarios. Yo diría que en riesgo hay una oportunidad de mejora grande.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?  
¿Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Yo diría que nosotros no medimos éxitos, medimos cumplimientos. Los éxitos son el cumplimiento de metas en algún sentido. Y pues estos lo dan los indicadores. Nosotros tenemos desarrollado un esquema de indicadores, diría que nuestro enfoque está más ubicado hacia el cumplimiento de metas. Participación de mercado, no podemos más allá de lo que podemos producir. Ordinariamente tenemos un objetivo estratégico, que como sabemos esto no hay por donde cogerlo, es una cosa etérea, este objetivo estratégico, lleva a unos objetivos específicos, hay varios. Este objetivo específico hay que contrarrestarlo contra una situación y el logro de ese objetivo es un proceso. O sea yo no paso de A a B, inmediatamente, entonces en ese proceso, para ir de la situación actual al objetivo específico que yo me he planteado, yo tengo tareas por cumplir, y esas tareas yo las ubico en el tiempo y con un

responsable. Entonces digamos acá hay unos tiempos marcados, en donde yo veo si en esos tiempos se cumplió o no se cumplió y en este espacio que tenemos aquí de los jefes de área y departamento, este es un comité de seguimiento y control, entonces digamos que todos los pendientes se revisan ahí, y se revisan su cumplimiento o no cumplimiento, entonces el control de estos tiempos se hace colegiadamente.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Yo creo que son dos temas completamente diferentes. Se dice que existen ejecutivos que han dedicado su vida a escalar la escalera del éxito, y en la posteridad de su vida, se han dado cuenta que la escalera estaba recostada contra la pared equivocada. Yo pienso que el éxito personal, es una cosa muy diferente, al éxito de la empresa, hablando de logros económicos. Yo tengo centrado mi éxito personal en algo que yo diría que no se intercepta mucho con la empresa. Porque para mí los objetivos de mi vida, etéreos, son ser cada día mejor, por lo menos intentarlo. Y segundo vivir en paz. Entonces yo lo que tengo es que compaginar eso con el éxito de la compañía. Para mí es claro, el éxito de la compañía está en progresar, en crecer, en lograr fidelizar su gente, en tener tranquilidad y estabilidad en el mercado, en tener a sus grupos de interés satisfechos, clientes, Junta Directiva, personal, en fin, no se intercepta conmigo.

12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

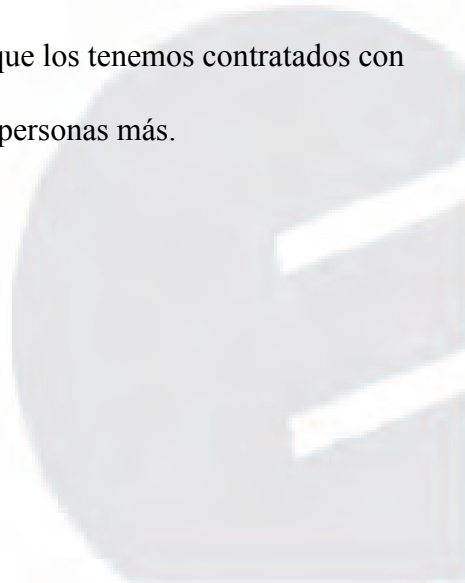
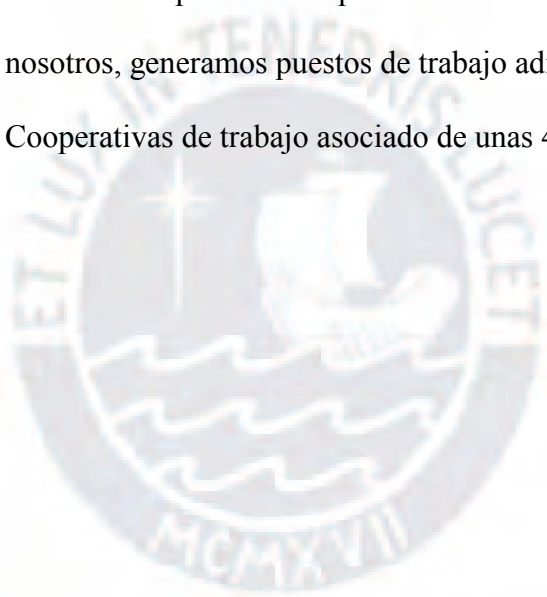
Entrevistado: Si, nosotros tenemos claridad en que la sostenibilidad del negocio, digamos el objetivo principal de la compañía es la sostenibilidad del negocio. Y la sostenibilidad se soporta sobre la parte económica, por supuesto, sobre su rentabilidad, los dividendos, etc., sobre la parte social y sobre la parte ambiental. Hasta ahora se está empezando a entender lo que son los dividendos ambientales y los dividendos sociales. Y cada vez las cuentas por cobrar ahí se van a cobrar más caro, y se cobran en la sostenibilidad. Pueden haber empresas que en los números, sean de unas rentabilidades extraordinarias, pero no están llevando a la



par el tema social y ambiental, van a tener unos descabros muy grandes. Uno de los temas que contempla esto de la mesa redonda, de la cual yo hablaba, es que no toca únicamente lo ambiental, toca lo social y toca lo empresarial. Qué es lo que está por resolver? En el tema de la responsabilidad social empresarial, nosotros hemos sido muy intuitivos, no estamos siendo estructurados, no estamos siendo estructurados, trabajamos con la comunidad, tenemos esquemas de apoyo a la comunidad, que no son apoyos económicos. Para nosotros es claro que una empresa como la de nosotros se desarrolla en un entorno, hemos identificado cuales son los polos de desarrollo, del tejido social, que es la Casa de la Cultura, la Junta de acción comunal, el colegio municipal, la parroquia tal y apoyamos y nos reunimos. Pero hacemos cosas, ahí está por ejemplo lo que debemos mejorar, nosotros lo que debemos tener es un plan definido y que aquello que hagamos corresponda al plan, que no sea tapando huecos. Allí estamos en una transición ahora. La Junta cada vez, ha sido más sensible a estos temas de Responsabilidad social, sin embargo yo diría que todavía hay allí dificultades. En el tema social, la Junta ha hecho esfuerzos enormes, nosotros nos metimos por ejemplo en un plan de crecimiento de 500 hectáreas para pequeños agricultores en donde hubo una inversión transitoria de la empresa de 1.300 millones de pesos, se compraron los terrenos para poder viabilizar eso, en forma de crédito, eso lo estamos cobrando, en fin, pero digamos fue muy consiente la Junta de que el desarrollo del entorno y de que se desarrollara esta actividad, en vecinos y a diferentes niveles de tamaño patrimonial, era importante para el mismo estar de la compañía, ahí en la región. En el tema ambiental, nosotros somos pioneros en un proyecto de estos de bono de carbón, nos metimos en un proyecto sombrilla, es una inversión grande, la Junta lo entendió, se realizaron unas inversiones y en este momento precisamente en la Junta de mañana, se está cuestionando si el último tramo de esa inversión se debe hacer o se puede postergar, en fin, son cosas que a mí me cuesta mucho trabajo entender. Pero pienso que la Junta está sometida por un lado, a una presión de resultados, eminentemente económicos, veo

que dentro de las presiones que recibe la misma Junta, también hay presiones que tienen que ver con Responsabilidad social empresarial, con el tema ambiental, pero nominalmente, es decir, esto cuesta, entonces miren que todas las empresas estén cumpliendo, vean que todos tengan un programa de responsabilidad social, pero a su vez, el nivel que tiene el control sobre las operaciones a él le toca empezar a involucrarle presupuestos a estos, esa es la parte compleja.

Nosotros tenemos un volumen de venta alrededor de 40 mil millones de pesos al año, tenemos 270 personas empleadas directamente, o sea en contratos de la Compañía y nosotros, generamos puestos de trabajo adicionales que los tenemos contratados con Cooperativas de trabajo asociado de unas 450 a 500 personas más.



**E6. Entrevista a Enrique Camacho – Pizano S.A.**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí al 2020.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Si, el último ejercicio que se había pasado digamos a enmarcarlo en el año 2000, pues se revisa y se ajusta a las nuevas necesidades, el ultimo se hizo hace cuatro meses, se hace anual pero manteniendo la misma línea del 2020. Desde hace tres o cuatro años, antes estaba hacia el 2015 ahora al 2020 y ahora se hace unos ajustes de acuerdo a las nuevas situaciones que se van presentando. Si tiene visión, y la misión no se ha revisado, esa se mantiene igual.

Los objetivos a largo plazo se decidió acelerarlos porque no podemos anticiparnos, hay que hacer mucho más rápido lo que teníamos definido como estrategia y lo resolvimos hace cuatro meses haciéndolo mucho más aceleradamente y entonces lo del 2020 se anticipó ojala se logrará en tres meses. Los valores si son inamovibles.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Digamos que en dos años se concretó una asesoría externa, de una firma especializada para que nos ayudara a hacer todo el plan estratégico, pero realmente queda es que hay que ver la metodología que lo tenemos que tener nosotros que somos los que conocemos como es la situación exacta que se ajusta a las necesidades de la empresa.

Entonces digamos que con la misma metodología que en su momento nos ayudaron los asesores externos con esa misma metodología hemos tratado de ajustarnos todos los años en el plan. Es una forma de evaluarnos porque muchas veces no se cumple, alguna lleva los

temas que considera prioritarios, se hacen y luego al final se concluyen y se fijan los nuevos objetivos.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Sí, pero si las matices de riesgo, esas que; simplemente no es como una metodología específica es realmente cuando vemos un riesgo se discute temas sobretodo riesgos comerciales, digamos Pizano no tiene una red distributiva propia entonces pues digamos el manejo comercial tiene que ser muy prudente.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Si es de instinto, se ha discutido como las matices de riesgo y pues algunas personas del equipo conocen la metodología para tomar estos análisis de riesgo, pero yo diría que no lo usamos aunque si lo hay dentro del negocio.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Si lo fundamental, la esencia de los sistemas; lo que pasa es que el negocio de Pizano es, Pizano tiene cuatro empresas es decir integración, absoluta entonces todo lo que sucede en una empresa tiene impacto en toda la cadena, entonces digamos siempre cualquier cosa que suceda impacta en algún sitio, entonces no se, el invierno, el verano, el dólar, los diálogos con Venezuela, el tema del TLC, las cooperativas de trabajo social, por la diversificación de la que estamos y a la vez de la integración total de las actividades de las cuatro empresas. Por lo general cualquier tema, las relaciones con las comunidades negras, indígenas, protección de sus comunidades, la protección con el medio ambiente, las

decisiones de varios de los ministerios, si es del medio ambiente, si es de agricultura, entra; o sea hay muchos temas que afectan. Cada tema por lo general es tan complejo y pega en alguna parte que a la hora de hacer los análisis se tiene en cuenta obvio.

Cuando se presentan cosas en el día a día se va ajustando todo el plan para que se vaya adecuando a lo que se tenía previsto en un principio para que llegue algún lugar mediante la organización.

7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Una vez al año, lo que pasa es que muchas veces no alcanza al mal estado, se da uno cuenta que va por el camino que toca y que como que no habido nada que lo haga perder el rumbo, lo que pasa es que este año, el año pasado pasaron cosas que realmente tuvieron mucho impacto y toco que todo tuviera que modificarse, cuando el cambio es fundamental, obviamente se lleva ajunta directiva esta lo sabe y ejerce vigilancia. Las modificaciones son muy pocas no lleva a junta pero cuando hay modificaciones sustanciales como esta última, en donde tenemos que hacer un procesos de aceleración en muchos frentes porque el dólar ha caído tremendamente las importaciones nuestros productos han caído en un 50 y 60% unos productos más que otros.

Cuando el dólar cae los aranceles los quitan o los reducen, entonces en los productos importados, cuando lo hubo con “Venezuela” hay un riesgo con el adoctrinamiento en la materia prima, entonces cuando todo eso se suma o la empresa toma unas medidas mucho mas benéficas para defenderse o entra en crisis. Si el tema de la estrategia fuera una cirugía profunda y en este caso si se llevo a la asamblea pero es algo que solo se desbocó porque estaba un poco crudo pero si se llevo a la junta directiva.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo

Entrevistado: Yo creo que los dos, para que se revisen los resultados digamos conceptuales, también los resultados numéricos, adicionalmente los objetivos son perfectamente cuantificables algunos son digamos conceptuales la mayoría son cuantificable, hay un objetivo claro numérico pero cualificable también.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Sí, pero no en todo hay un plan b...hay otras cosas que puede ser el plan a y punto no tenemos para dónde coger, porque hay cosas que simplemente no dan, hay números que no dan, a ningún precio por ejemplo si no se pudo hacer aquí hagámoslo allá, no, no da tiene que ser acá. No todas las cosas tiene plan b yo diría que todas las cosas, con plan de negocios, lamentablemente con la situación como está en muchas de las cosas estratégicas no hay plan b tiene que resultar plan b y no porque no lo haya, no porque no se haya pensado no porque no se haya querido es que, no es fácil remplazar digamos nuestra materia prima no la podemos conseguir de aun día para otro porque son bosques, son plantación, y por muy rápidas que estemos estamos a doce años, por eso en una empresa como esta en el tema de ordenamiento es fundamental, todo lo que tiene que ver con ordenamiento forestal lleva mucho más largo plazo. En el tema forestal estamos hablando de diez, quince años.

También se puede dar resultados de corto, mediano y largo plazo, todas las investigaciones forestales, los siembro hoy pero los resultados los vemos en quince años, corporativamente hablando nos demoramos mucho tiempo.

Si investigamos con diez quince variedades y de estas quedan dos tenemos que sentarse Se requieren varias generaciones de arboles para saber cómo respondieron y porque en Colombia por la ubicación geográfica y el estudio de suelos es súper cambiante, el comportamiento de la tierra es distinto, y en la extensión de estos terrenos unos encuentra de todo, y uno no lo puede tratar con una sola variedad, entonces la investigación lleva bastantes

años por ejemplo si la empresa empieza hacer las investigación para ver cuál es la resistente a la humedad, dentro de la melina que nosotros estamos trabajando, ahora usamos otras especies para nuestros ensayos, pero digamos mirar cómo se comportan en inversiones en altas lluvias o con uno pero no muy alto podemos entregar con varias complejidades el resultado se tiene que dar una buena decisión que sea resistente a las plagas es fundamental, El tema forestal es a tan largo plazo el tema de planeación en el tema de es mucho más a largo plazo que lo demás.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Cada área tiene sus propios objetivos y como dije cada área son los medios en la mayoría de las áreas, digamos en producción el volumen de producción y costos, en ventas el precio promedio, el margen, cada área tiene sus propios indicadores general, me imagino que será la utilidad, la pérdida del valor patrimonial, pero digamos que en cada área hay sus propios indicadores y sus propios objetivos. Lo único que se revisa es los estados financieros.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Los dos, porque si en la empresa le va bien pero uno no siente lo visto acorde o nunca lo he tenido en cuenta, también es muy des estimulante, es importante que nos vaya bien pero que también es importante que las personas que trabajaron se sientan que se pueden desarrollar en ellas, que son tenidas en cuenta, que están aportando y que se espera de ellas que uno puedo ir al mismo ritmo , si uno avanza más rápido que la empresa termina frustrándose, si uno va mucho más despacio lo sacan. Las dos cosas tienen que ir de la mano.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Si, obviamente el tema de responsabilidad social también depende del que recursos se cuenten, no ha sido, nosotros no hemos tenido una disponibilidad de recursos grandes para el tema de responsabilidad social, entonces lo hemos hecho con lo que nosotros podemos. Entonces digamos todo lo que es normal del ejercicio de los sábados pues

obviamente la empresa cumple con todo, en el tema por ejemplo las comunidades de china en la que se hacen una evaluación permanente en el que es un altísimo generador de empleo con sostenibilidad de capital, consultando los sitios donde están, se tratan mucho de apoyar las comunidades que uno necesita tener de su lado y se participa gente de recolección, de educación, de las escuelas por ejemplo barranquilla, en el sur de bolívar, también ahí la escuela es fundamental digamos que en temas de educación hay una parte importante, pero también por ejemplo en choco que tiene falencias, en el tema de salud también se apoya mucho a las comunidades, y por ejemplo ahorita entro el tema de invierno y ahora está el tema de Zambrano que es el único municipio del rio magdalena y es por la actividad e monterrey por esa región, cuenta con los equipos, el arreglo, para toda la preparación de tierras y tiene alrededor del pueblo y hay una brigadas que habitan para cuando hay grietas y sube el nivel del agua, y creo que es único municipio que no se ha inundado pues se ha cumplido con todo, aunque hay algunas limitaciones.



## **E7. Entrevista a Néstor Bottia - Oxbow**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí, nosotros tenemos definido un plan estratégico, desde que comenzamos.

Cuando nosotros comenzamos la empresa comenzó de cero y junto con los otros ejecutivos de la compañía en Colombia definimos un plan estratégico orientado principalmente a satisfacer las necesidades que los accionistas han venido definiendo desde que abrimos la oficina en Colombia

1.1 ¿Y ese plan estratégico tiene establecido una fecha estimada para su cumplimiento?

Entrevistado: Correcto, nosotros en el plan estratégico establecemos un cronograma y en el definimos inicialmente en plan estratégico definimos la estrategia y después en el cronograma hay unos pasos y unos análisis que tenemos que hacer para poder llegar a cumplir esa estrategia, en esos pasos y esas tareas definimos unos tiempos y responsables y yo como gerente de la empresa me encargo de supervisar y de controlar que esas tareas se cumplan en su debido momento.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, la misión, los valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: No, no así; no como visión, misión y objetivo, el plan estratégico nuestro es con base en un análisis muy detallado que hacemos. Define qué queremos ser en el país, porque queremos ser eso y después cuales son los recursos que nosotros necesitamos para poder llegar a ser lo que queremos ser; pero así como visión, misión como me lo mencionas no lo trabajamos.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Nosotros hemos trabajado bajo una metodología americana que fue desarrollada por un empresario americano que se llama Charles y David Cock, ellos básicamente analizan los factores más importantes del mercado específico donde se está trabajando; en este caso Colombia, con base a eso definen un punto de vista del mercado, se toma un punto de vista y después que se toma un punto de vista se procede a proponer estrategias o a proponer posibles negocios que estén en línea con el punto de vista que tenemos, y de ahí pasamos a un análisis mucho más detallado de cada estrategia estableciendo diferentes escenarios y dependiendo de los escenarios que establezcamos y si vemos que alguna de las estrategias no tiene o tiene sentido la vamos desechando o la vamos aceptando. Después que las aceptamos, esa metodología lo que sugiere es básicamente poner eso en papel en un formato específico que nosotros manejamos que se llama DMF (Deal Matrix Framework) donde ese análisis que se hizo anteriormente se resume y que sirve para que las directivas de la compañía decidan si quieren o no quieren seguir con la estrategia.

### 3.1 ¿Esta metodología es empleada solamente por ustedes?

Entrevistado: No, esta metodología es empleada por varias empresas pero casi todas son relacionadas con esta familia, porque la empresa donde yo trabajo es uno de los hermanos de Charles Cock y hasta donde yo conozco las utilizan básicamente las empresas familiares, Cock industries es la compañía privada más grande de los estados unidos y digamos que mucha gente de Coke se ha venido a Oxflow por los hermanos y hemos adoptado esa metodología con algunos cambios pequeños que se nos acomodan a nosotros pero de otras empresas que la usen no conozco.

### 3.2 ¿En teoría sí es un poco customizada?

Entrevistado: Correcto, es customizada y es básicamente la forma de como los directivos y dueños de esta empresa ven que ellos creen que pueden, es una forma práctica para poder tomar decisiones que tengan sentido, entonces, básicamente los dueños de esta empresa todos

son ingenieros y los análisis que quieren no son solamente cualitativos sino también muy cuantitativos, quieren ver números, hechos y un análisis muy detallado para poder tomar una decisión.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Correcto, eso es lo que mencionaba ahorita, básicamente nosotros en inglés lo llamamos upside case, basecase y un downside case, básicamente nosotros analizamos todos los riesgos que hay dependiendo del proyecto, por supuesto, dependiendo de la estrategia, todos los riesgos que hay y los cuantificamos; como los cuantificamos? Básicamente conociendo las variables que se involucran en el proyecto corremos una especie de modelo y cuantificamos cual puede ser un caso base, cual puede ser un caso optimista y un caso pesimista. un caso optimista un ejemplo es si el caso optimista es muy bueno y el caso base digamos tiene un retorno bajo, el manager de la compañía podría tomar la decisión de aceptar la estrategia o aceptar el proyecto porque el riesgo, el hecho de que el upside case sea muy bueno significa que las posibilidades de ganar mucho dinero o de agregarle valor a la empresa son muy grandes, independientemente si el caso base es un caso digamos que da un retorno bajo; efectivamente se analizan todos los riesgos en esos tres casos, incluyendo todas las variables que afecten directamente a las estrategias que nosotras hayamos definido o al proyecto o como se quiera llamar.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Correcto, si bueno en Colombia principalmente se utiliza mucho, en nosotros. Yo trabajo por supuesto con una corporación americana donde hay muchas cosas que nosotros como administradores o gerentes en Colombia les podemos agregar, como el

entorno es complejo y digamos que muchas de las variables de los temas que se tocan no son compatibles mentalmente o legalmente muchas veces con las corporaciones americanas tienen que volverse muy creativos y esa parte emprendedora de la persona colombiana les ayuda mucho.

De hecho yo creería que muchas de las empresas relacionadas en el sector que es el sector básicamente de combustibles sólidos, sin que gerentes colombianos y en el país no pudieran realmente desarrollarse y de hecho tengo muchos ejemplos de empresas que han querido manejar digamos el tema desde afuera básicamente con viajes y que no han podido avanzar, la parte emprendedora es fundamental, el poder entender el entorno, el poder ser creativo conociendo como funcionan todas las variables en Colombia.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Si claro, por supuesto. Es fundamental el análisis de nosotros es que esto no puede estar por fuera, nosotros cada vez que definimos un proyecto, definimos una estrategia ; por ejemplo: una estrategia puede ser, queremos comprar un puerto por tal cosa, antes de nosotros tomar cualquier decisión, nosotros analizamos que otros puertos hay ,que capacidades disponible portuaria hay, que reglamentaciones se necesitan para comprar un puerto, como una compañía americana con base en Colombia puede hacer eso; todos los temas que tengan que ver con competencia , que tengan que ver con la parte legal, que tenga que ver con la parte de mercado son analizados en detalle y hacemos algo que nosotros llamamos como una base de datos donde nosotros tenemos ofertas y demandas de la capacidad portuaria, donde tenemos una parte legal donde nos dicen que necesitamos y si lo

podemos cumplir y donde nos dicen que obstáculos podríamos tener en el proceso de poder desarrollar el proyecto que estamos pensando.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: En el caso nuestro lo aprueba el vicepresidente comercial internacional que es el que se encarga de todos los productos relacionados con lo que hacemos en Colombia y el mundo y se está revisando constantemente, nosotros lo revisamos como ahora mismo en Colombia estamos en un proceso de crecimiento, nosotros estamos revisando este plan prácticamente quincenalmente, nos sentamos y vemos si lo que habíamos establecido se ha cumplido, si no se ha cumplido vemos porque no se ha cumplido y tratamos de corregir porque no se ha cumplido y al mismo tiempo volvemos a revisar el plano a ver si algunos de los temas que habíamos puesto como prioritarios en el camino no se volvieron prioritarios y hay otros que tienen más prioridad o que son más importantes, entonces, digamos que el plan estratégico está en constante revisión, está en constante análisis y lo que tratamos de hacer aquí es que en las reuniones de plan estratégico no solo involucramos a la gente de nivel directivo alto sino que muchas veces metemos a las reuniones a gente que está desarrollando tareas que nos puede dar unos inputs muy interesantes con respecto a si vamos o no vamos por buen camino.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Ambos, nosotros tenemos ambos, digamos siempre la decisión se toma con base en modelos cuantitativos, esta empresa no va a tomar nunca una decisión sin números. Porque me dijeron que montar una planta de coke es buen negocio y la monté y si porque el coke subió de precio no. Nosotros como te decía ahorita definimos varios casos, corremos varios casos, regularmente en caso pesimista castigamos muchísimo todas las variables para

ver cómo nos iría, si el entorno o el mercado o todas las variables que afectan se van en nuestra contra, pero le damos mucho énfasis a la parte cuantitativa, por supuesto la parte cualitativa nos sirve como base para poder definir la estrategia si queremos seguir o no adelante; pero no es el factor determinante, al final determinamos con base en números, con base en cuantificar si para la compañía es bueno o mal negocio, teniendo en cuenta por supuesto el input cuantitativo viene de todo ese pensamiento cualitativo que tuvimos antes, pero digamos que a ambos factores cuantitativo y cualitativo les damos valor, en este caso específico la decisión final se toma con números, ósea cuantitativamente.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Basados en la naturaleza del negocio de lo que hacemos acá en Colombia de donde gran parte de los ingresos vienen de negocios de trading y comercialización, nosotros corremos unos riesgos naturales al negocio; por decir algo o como ejemplo podría ser que es el más riesgoso que es el no cumplimiento por parte de un proveedor, prácticamente todas las veces cuando nosotros presentamos un negocio a los directivos de la compañía, siempre tenemos lo que nosotros llamamos un plan B o un plan de contingencia o a veces dos planes de contingencia donde decimos si por algún motivo el proveedor no me cumple, yo tengo esta posibilidad de hacer esto o tengo esta posibilidad de hacer esto y digo bueno para el plan B tenemos un porcentaje de 60 por ciento que pueda pasar y para el plan C un 30 por ciento que pueda pasar y también decimos algo que llamamos un worst case que es básicamente que pasa si ninguno ni el plan B ni el plan C salen, cuánto dinero perdemos y cuánto dinero perdemos y en base a eso se toma la decisión ósea que hay planes he definimos planes de contingencia antes de tomar una decisión dependiendo de pues de la naturaleza del negocio específico, ahora en el tema de digamos de procedimental y de papeles como hablábamos ahorita en la oficina nuestra en estados unidos hay unos planes de contingencia con respecto

a toda la parte de facturación y de sistemas internos de facturación y de sistemas internos de información que son fundamentales en este negocio pero que yo no conozco digamos en detalle he porque digamos que son un tema ya que se maneja corporativo.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?

¿Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Son varios aspectos; en Colombia básicamente los aspectos que se toman es la rentabilidad, digamos la oficina de Colombia o la oficina de Oxbow en Colombia, cuanto genero vs cuanto gasto, dos que nuevos negocios trajo ósea no es solo crear riquezas para la empresa sino también tratar de crecer creando riquezas, tres que tan sostenible son en el tiempo, muchos negocios puedes ser temporales otros puedes ser a largo plazo, los que son a largo plazo los valoran con mucha importancia; cuatro la inter relación de cada una de las personas con sus compañeros de trabajo, hay mucha gente que es exitosa haciendo negocios en la empresa pero puede tener relaciones muy malas internas y eso puede ser castigado.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: En esta empresa nosotros hemos definido que los intereses de los accionistas tienen que estar alineados con los intereses de los empleados, que significa esto?. Significa que si a los accionistas le va bien a los empleados le va bien, como dice el dueño de la empresa si a mí me enriquecen yo los trato de enriquecer a ustedes proporcionalmente, al tener alineados los intereses de los accionistas con intereses de los empleados, a ti, el éxito personal viene amarrado al éxito de la empresa y tu eres parte de una corporación y tu trabajas para que la corporación salga adelante y será remunerado si la corporación salga adelante, es un concepto muy americano de las empresas de trading pero que funciona muy bien y mantiene a todos los empleados motivados.

11.1 Es decir que en este caso no hay uno más importante que el otro sino que el uno de una vez trae...

Entrevistado: ¡Correcto! No hay uno más importante como te decía porque si lo pones en un ranking pues el más importante es la empresa pero al final para uno es transparente , nadie está pensando en el éxito personal sino que está pensando en el éxito de la empresa porque sabe que los intereses están alineados y si a la empresa le va bien a ti te va bien y si a la empresa no le va bien a ti te va ir menos bien y viceversa y eso hace que los ejecutivos estén muy motivados para dar buenos resultados y para traer nuevas ideas y proponer cualquier tipo de proyectos, negocios o transacciones que agreguen mucho valor a la compañía.

## 12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: Si en Colombia estamos actualmente en un campo comercial donde hacemos trading y comercializamos y abrimos una oficina de desarrollo corporativo y está trabajando en varios proyectos. Estos proyectos están en curso, nosotros estamos en proceso de crecimiento y la empresa ha sido muy exitosa en estos últimos 5 años en Colombia, pero sin tener activos productivos en Colombia, digamos que no tenemos ninguna relación ahora con stakeholders, entonces en Colombia como tal no tenemos nada definido, pero la casa matriz efectivamente en todos los sitios donde tiene activos productivos digamos tiene una presencia con activos en los países, tiene un programa de responsabilidad social donde básicamente define claramente de qué forma se puede colaborar para que el entorno de la gente que está en la empresa sea mejor y sea compatible con lo que la empresa quiere entonces se definen en Argentina, Kuwait, Estados Unidos en diferentes sitios principalmente en los lugares más necesitados en Asia, tenemos planes responsabilidad social muy claros, en Colombia ya lo hemos pensado pero como te digo estamos ahora básicamente en un tema netamente comercial donde no tenemos relación con el entorno como tal.

### 12.1 ¿No hay una zona de impacto?

Entrevistado: No hay una zona de impacto, nosotros acá estamos comprando alrededor en el 2010 de cien millones de dólares o ciento cincuenta millones de dólares pero básicamente son



relaciones de negocios, donde hay contratos, donde cargamos barcos pero nosotros compramos los productos puestos en el barco, es un negocio hasta ahora de trading, es un negocio de comercialización mas no de producción.



## **E8. Entrevista a Juan Pablo Laserna – Canadiense Scotia Bank**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: lo primero que te quiero comentar es que Scotia Bank inicio operaciones en Colombia en agosto del año pasado, eso significa que nosotros estamos operando como Scotia Bank hace seis o siete meses aproximadamente y desde el punto de vista estratégico te podría dar una respuesta digamos una respuesta positiva por supuesto que el banco tiene una estrategia, sin embargo lo que si también te diría es que la estrategia es un poco de mediano plazo y no tan en el largo; fundamentalmente por una razón y es que el banco está pensando hacer una ampliación de superación en Colombia lo que claramente implicaría un cambio en la estrategia en el momento que el banco pueda hacer una adquisición aquí en Colombia, entonces si existe un plan pero es más de corto y mediano plazo pero como estrategia a largo plazo en este momento te diría que no, dado la adquisición que se piensa hacer en el país.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, la misión, los valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Si, por supuesto. Básicamente lo que buscamos nosotros como objetivo a largo, mediano y corto plazo es rentabilidad para nuestros accionistas, tener unos clientes satisfechos y unos ahorradores tranquilos como Scotia Bank como contraparte. Todas las decisiones que tomamos a diario y todos los movimientos empresariales que emprendemos siempre en procura del cumplimiento de nuestra visión y nuestra misión como banco canadiense de primera línea.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: En términos generales te diría que hay tres procesos dentro de nuestro proceso de planeación; uno es crear una estrategia global del banco donde esa estrategia global baja a

cada uno de los países y cada uno de esos países alinea la estrategia local con la estrategia global del banco y como último punto se baja ese resultado a cada una de las áreas para que cada una de las áreas alinea su estrategia a las estrategia tanto del país como a la estrategia global del banco.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Si, siempre que tomamos ese tipo de decisiones evaluamos los riesgos asociados a la decisión y que impacto tiene eso en los diferentes stakeholders de la compañía, el proceso siempre se hace de manera juiciosa y siempre evaluando el impacto en todas las interesados.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Este es un banco muy grande donde los procesos en términos generales están claramente definidos, no solamente por políticas internas sino también por efectos de las regulaciones locales de cada uno de los países en donde muchas veces no nos podemos salir de los procedimientos previamente establecidos, ya sea por políticas internas o por regulación del país. Pero si tratamos de ser muy innovadores y muy emprendedores en todas nuestras iniciativas, sin embargo siempre respetando las políticas que obviamente muy estrictas y de igual manera las legislaciones locales que también son muy estrictas en la gran mayoría de países.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Parte del proceso que siempre hacemos es por supuesto evaluar a la competencia, que está haciendo la competencia, como lo está haciendo, con quien lo está haciendo y tratamos obviamente de identificar si lo están haciendo bien, si lo están haciendo mal, si lo están haciendo regular y de alguna manera tratar de aprovechar también las experiencias que esos competidores nos han dejado o positivas o negativas, para nosotros corregirlas y aprovecharlas por supuesto; pero la respuesta claramente es siempre estamos vigilando nuestra competencia, siempre estamos viendo que está haciendo la industria, siempre estamos viendo que está haciendo el mercado antes de tomar cualquier decisión trascendental para la compañía.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: En términos generales se hace una revisión muy detallada cada año, el plan estratégico siempre es a cinco años, sin embargo eso no quiere decir que si antes del año hay cosas para corregir, para re orientar el rumbo no quiere decir que no lo hagamos; es responsabilidad de cada una de las áreas velar porque estén alineadas las estrategias y se estén cumpliendo y esto en términos generales desde el punto de vista local lo aprueba el comité ejecutivo y en el punto de vista regional lo aprueban los jefes regionales algunos que están ubicados en México y algunos que están ubicados en Toronto.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Utilizamos una mezcla de los dos, creemos que la parte cualitativa es muy importante de hecho hay muchos temas subjetivos que se tienen obligatoriamente que complementar con toda la parte cuantitativa y por eso digamos no sería serio hacer un análisis solamente desde el punto de vista cualitativo y por eso es que lo manejamos utilizando los dos formas cualitativo y cuantitativo por supuesto.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: A partir del 11 de septiembre del 2001 luego del ataque a las torres gemelas nos dejó una gran enseñanza en general a toda la industria no solamente financiera sino a las diferentes empresas donde tener un plan de contingencia para la operación de la compañía es fundamental. La respuesta es sí lo tenemos, lo hemos tenido siempre sin embargo es mucho más eficiente a partir de septiembre 11 de 2001 a partir del ataque a las torres gemelas y también tenemos un site alternativo que funciona paralelo a nuestro site principal y en el evento en el que nuestra oficina principal en Bogotá tenga problemas podemos recurrir a este site alternativo, el cual se encuentra equipado conectado con la misma tecnología generales que tenemos en nuestra oficina principal y nos podríamos ir a operar allí, de forma de contingencia, pero la idea obviamente con esto es garantizar la operación a nuestros clientes y poder garantizar que el banco independientemente de alguna falla tecnológica o algún atentado, el banco pueda operar normalmente y brindar un buen servicio a los clientes.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?  
Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Fundamentalmente lo que se mide es el cumplimiento del presupuesto, desde el punto de vista de ingresos y desde el punto de vista de gastos, eso digamos al principio son las dos principales variables; sin embargo nada haríamos si no tuviéramos en cuenta al mercado en este tipo de medición, eso significa que nosotros monitoreamos constantemente la participación de mercado en las diferentes líneas de productos que manejamos y con eso obviamente sabemos si le estamos haciendo bien la tarea o si hay que corregir algunos aspectos.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Creo que lo uno va amarrado de lo otro, si la empresa es exitosa pero los empleados no lo son realmente no se está haciendo bien la tarea y de forma contraria seria igual, es decir si los empleados son exitosos y la compañía no es rentable obviamente no es sostenible.

De alguna manera podría indicar que si los empleados son exitosos eso se va a reflejar directamente en el comportamiento de la compañía.

12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: Claramente si, aunque a veces pensaríamos que podríamos siempre hacer algo más, poner un granito de arena adicional; pero si nosotros participamos activamente con dos fundaciones, una de ellas es Colombia emprendedora donde los funcionarios del banco dan clases a diferentes alumnos de escuelas públicas de bajos recursos en diferentes temas y una segunda asociación que apoyamos es a soldados heridos en combate y ahí hacemos unos aportes económicos de forma anual dependiendo de los resultados de operación del banco.

**E9. Entrevista a Carlos Angarita - Bioagroindustrial de Colombia Ltda.**

1. ¿Su empresa tiene definido un Plan Estratégico?

Entrevistado: Sí, tenemos un plan estratégico para desarrollar el proyecto, esta es una empresa nueva que solo tiene tres años desde que iniciamos y el plan está documentado básicamente en cifras financieras con los impactos y las necesidades de recursos para cada fase que vamos a desarrollar en dicho plan así como el alcance del mismo esta contenido, este plan se revisa anualmente.

2. ¿El Plan Estratégico define claramente la Visión, la Misión, los valores y Objetivos de largo plazo?

Entrevistado: No, el plan no define misión y visión que tradicionalmente vemos colgada en las paredes y que muy pocas personas conocen, además que no estamos considerando valores que muy pocas personas tampoco conocen y que no se practican. Básicamente la misión se ha desarrollado de una manera más informal, nosotros sabemos que debemos hacer desarrollar el proyecto y cuáles son las etapas que vamos a alcanzar, sin embargo si tuviera que definirte una misión yo te diría que nosotros tenemos un propósito y que consiste en desarrollar el proyecto de palma africana haciéndolo auto sostenible, protegiendo el medio ambiente y los intereses de la comunidad para generar desarrollo tanto en los accionistas como en las comunidades. Estamos desarrollando valores como son el respeto al medio ambiente, el respeto a las comunidades, el respeto en general, valores como trabajar con pasión y con transparencia.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Debido a que este es un proyecto, nuestra planeación a largo plazo está enfocada en desarrollar las 5000 hectáreas de palma que tenemos, eso nos consume

prácticamente todo nuestro tiempo para establecer qué cantidad sembrar cada año, se consideraron aspectos tales como: aspectos económicos donde ahí miramos la capacidad de los socios, la capacidad económica para aportar, acceso a préstamos, la generación de fondos que va a ir teniendo el proyecto. Revisamos aspectos sociales y ambientales, las relaciones con la comunidad, el impacto con la comunidad, el impacto ambiental que va a tener el proyecto; dentro de esa misma metodología revisamos aspectos técnicos como la disponibilidad por ejemplo de las semillas cuando vamos a hacer un vivero, la capacidad de atención de nuestros ingenieros al vivero, nuestra capacidad técnica, nuestra capacidad de siembra, los equipos con los que contamos. Miramos aspectos logísticos los cuales son muy importantes como en este caso como son aspectos de vías, de acceso a los cultivos, como vamos a sacar luego la cosecha, los equipos que vamos a utilizar y la mano de obra; que parece increíble un país como este en esa zona no hay suficiente mano de obra para desarrollar el proyecto .

Todos estos aspectos son revisados y se consolidan en un modelo que lo que pretende cuantificar los impactos de los mismos desde el punto de vista económico y se deja documentado los riesgos que podemos ir teniendo para desarrollar el proyecto y como tratar de mitigarlos, esa es la metodología que utilizamos.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Si claro, en este momento estamos desarrollando varios puntos; te voy a mencionar como ejemplo uno de ellos: ya nosotros nos aproximamos a desarrollar la primera cosecha que se tiene que estar dando entre septiembre y octubre de este año, nosotros podemos desarrollar esa cosecha mecanizada es decir con tractor y elementos mecánicos donde no se va a involucrar mucha gente, como te dije tenemos una restricción de



consecución de personal, sin embargo esto trae unos aspectos sociales como son que las personas piensan que estamos desplazándolas por maquinas, sin embargo no hay gente; entonces eso hay que saber cómo manejarlo hay otra forma que es con búfalo que es como se hace tradicionalmente en Colombia sin embargo se hace con búfalo pero es para plantaciones pequeñas, plantaciones máximas de 100 hectáreas y nosotros este año ya tenemos 1000 hectáreas y te podrás imaginar lo que es cosechar 1000 hectáreas con búfalo y la logística que eso implica, lo podemos hacer con mulas como en algunos casos recogen el café o incluso unos métodos también un poco mecanizados como son el cable vías para el transporte de la fruta; cada una de estas opciones tienen sus puntos a favor y sus puntos en contra, todos son evaluados a la luz de los aspectos que antes te relacione como son el aspecto técnico, el impacto económico, social, ambiental, logístico y tanto eso no esté claro los riesgos y la decisión que implica y como mitigarlos no procedemos a desarrollar el proyecto, entonces la respuesta es sí.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: El instinto emprendedor lo trato de utilizar más cuando pretendemos hacer innovaciones, estamos atrapados porque no sabemos cómo desarrollar algo o porque es muy costoso o porque no existe entonces tú tienes que seguir tu instinto y comenzar a innovar, sin embargo el instinto no es el mejor consejero para proyectos, para desarrollar estrategias o para hacer proyecto. Nosotros básicamente lo que hacemos es cualquier decisión pasarla por el filtro antes descrito y en decisiones que implican agilidad ósea que tenemos que tomarla muy rápido por alguna oportunidad o porque ocurrió algo somos menos rigurosos en el filtro, sin embargo lo hacemos, pero el instinto no es lo que prima, tu sabes que siempre hay sesgos y siempre te basas en tu experiencias pero procuramos que siempre sea bajo un análisis científico.

- 5.1 Digamos que no se emplea tanto el emprendimiento porque también es un tema muy técnico, los procedimientos están muy bien definidos cuales son los marcos en los cuáles se debe desarrollar todos los procesos de explotación de la siembra y todo esto?

Entrevistado: No, nosotros estamos tratando de innovar, sin embargo esa innovación lo que vamos a tratar de hacer es que siempre hay que ver cuáles son los impactos y los riesgos implícitos por ejemplo: el tema de la mecanización que te comentaba es una especie de innovación porque en Colombia vimos casos en los llanos orientales, de pronto hay un caso en el cesar de empresas que han hecho mecanización, entonces ahí hay algo de innovación, vamos a hacer algo que normalmente no se hace, sin embargo no lo vamos a hacer basados en nuestro instinto como dice la pregunta, seguimos el instinto para desarrollar la nueva idea, el nuevo concepto, sin embargo ese concepto debe ser pasado por el filtro que nos ayude a establecer cuáles son los impactos que va a tener en la empresa.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Si al tomar todo tipo de decisiones debe contemplarse todos estos aspectos.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Sí hay un plan estratégico, es decir nosotros nos planteamos un plan al principio del proyecto y fue: nosotros vamos a desarrollar el alcance del proyecto se definió son 5000 hectáreas, estas 5000 hectáreas vamos a desarrollar primero 1000 y luego de 500 hectáreas cada año, se desarrollo incluso la forma cómo iban a hacer, como íbamos a trabajar con la comunidad, que equipo íbamos a utilizar entonces eso lo estamos revisando cada año y

es aprobado por la junta directiva, sin embargo por ejemplo: el año pasado tuvimos algunas eventualidades en materia de seguridad, en materia del clima que nos hizo cambiar algunas cosas del plan estratégico, unas cosas se aplazaron y otras sencillamente no se van a hacer, entonces el año pasado lo revisamos 2 o 3 veces en el año.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Depende de las variables que se están afectando en el análisis, puede ser cuantitativo o cualitativo. Me explico, por mi perfil profesional yo prefiero medir los impactos de cada decisión, sin embargo algunos no son fáciles de medir o no es práctico tratar de medirlo; por ejemplo: los temas sociales no es tan fácil de medir, ahí son temas cualitativos básicamente, entonces nosotros en ocasiones utilizamos incluso mezclas de análisis cualitativos y cuantitativos para tomar decisiones.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: No, no todavía.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?  
Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Como te dije si bien no hay una visión que este en la pared colgada, nosotros medimos el éxito de nuestra empresa en que tanto nos acercamos a nuestra visión; es decir que tanto estamos desarrollando la compañía, considerando que sea auto sostenible, que el medio ambiente tenga protección y que tengamos una buena relación con la comunidad. Lo mismo que le brindemos a los socios bienestar y a los empleados, pero digamos que siendo más concreto en esta etapa la meta es sembrar 5000 hectáreas y para esto hay un plan y somos exitosos si cumplimos este plan en el tiempo que nos establecimos utilizando los recursos y con el menor impacto al medio ambiente y la comunidad desarrollando nuestra

fuerza laboral no obstante luego viene una etapa en la que empezamos a generar recursos, como te dije ya vamos a empezar a cosechar y a través de la cosecha somos exitosos si superamos los rendimientos que nos habíamos planteado, manteniendo el margen que nos habíamos planteado tal vez no los costos, porque si baja el precio que teníamos planeado pues también deberíamos hacer el esfuerzo y bajar el costo, por tanto vamos a tratar por lo menos de mantener el margen planeado para asegurarles el bienestar a los socios y a la comunidad.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Es una pregunta difícil, para mí es muy importante el éxito personal ya que este está basado en que tanto bienestar tiene mi familia y yo personalmente; desde ese punto de vista me interesa más el éxito personal porque no tendría sentido trabajar en una empresa que fuera exitosa y que mi familia estuviera destruida porque no le dedico mucho tiempo a ellos, sin embargo desde el punto de vista profesional ya hablando considero que el éxito de la empresa contribuye al éxito profesional, es decir si la empresa es exitosa como yo soy el gerente pues estoy siendo exitoso desde el punto de vista profesional, por tanto si la pregunta es que es más importante el éxito profesional o el éxito de la empresa, considero que el éxito de la empresa porque con el éxito de la empresa no solo estoy siendo yo exitoso sino que también los socios, la comunidad, los proveedores y en general todos los stakeholder que intervienen en este proyecto.

12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: Formalmente no, aún estamos trabajando en el desarrollo del mismo, tenemos algunas ideas y en este momento sabemos en qué nos vamos a enfocar; este es un proyecto a más de 30 años, porque un cultivo de palma lo que siembras hoy en día, lo cosechas durante 30 años.

Por lo tanto nos vamos a enfocar mas en el tema de educación, tratar que los niños actualmente entre 8 y 12 años que van a ser dentro de poco tiempo nuestro técnicos agrícolas tengas acceso a la educación, entonces hemos donado algunas hectáreas nuestras para escuelas, hemos donado materiales, sillas, pero no es un plan todavía documentado y bien hecho, sino que tenemos ya una idea en que enfocarnos y va a ser en el tema de educación.



## **E10. Entrevista a Luis Eduardo Tovar - Caricement**

### 1. ¿Su empresa tiene definido un Plan Estratégico?

Entrevistado: Por supuesto que tenemos definido un plan estratégico, te comento un poco Caricement entró a ser parte del grupo de empresas de cementos Argos a finales del 2009. Entro bajo una coyuntura económica del Caribe oriental un poco complicada, el escalabro ocasionado a la crisis financiera del 2008 se sintió en el Caribe y en efecto de la crisis de estados unidos y básicamente en el mundo entero también se sintió en el Caribe, la competencia precisamente en ese tiempo también ha sido más agresiva en la región y eso nos ha ocasionado que re planteáramos nuestro plan estratégico y tuvimos varias secciones trabajando con todo el equipo para definir un nuevo norte y la forma cómo lograr ese objetivo.

### 2. ¿El Plan Estratégico define claramente la Visión, la Misión, los valores y Objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Sí claro que si, empezamos definiendo los objetivos de largo plazo ya que debían cambiar, debían adaptarse a esta nueva coyuntura económica y con base en esos objetivos definimos la visión y la misión para que vayan acorde a ellos y poder comunicarla dentro de todo el equipo, para que estemos todos alineados de acuerdo a esos objetivos y la forma de cómo lograrlo.

### 3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Cuando compramos esta compañía analizamos el entorno, analizamos todo el mercado, el mercado de cemento, analizamos la competencia, analizamos nuestras fortalezas, nuestras debilidades y también por supuesto analizamos las oportunidades. Nos dimos cuenta que para lograr los objetivos que teníamos en mente tendríamos que hacer un cambio en la

estructura organizacional buscando un mayor “accountability” de todos los procesos ; en ese orden de ideas le hemos hecho varias movidas buscando poner unos responsables de forma integral de las operaciones de cada una de las islas y así mismo redefinimos nuestros indicadores y optimizamos muchos de los procesos de llenado de sacos, procesos de venta, los procesos financieros buscando mayores eficiencias entre las cuatro islas, entre los cuatro negocios que tenemos y así mismo definimos una nueva estrategia de diferenciación y también para desarrollar nuestra cadena de valores en esos mercados.

4. ¿Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Claro que sí, definitivamente este tipo de decisiones se conversan internamente con el equipo de trabajo, aquellas que pueden conversarse con ellos y con el equipo de trabajo de las islas se revisa y adicionalmente las decisiones de tipo de estructura u otras decisiones trascendentales se revisan con la vice presidencia y en caso de ser necesario se tiene un soporte financiero para analizar cuáles serían los efectos de esas decisiones y poder tener unos riesgos calculados.

5. ¿En adición al análisis expresado anteriormente, se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Definitivamente muchas de este tipo de decisiones son precedidas primero por el olfato emprendedor y luego es cuando viene el análisis para soportar cualquier decisión, si me explico primero utilizamos el instinto como para guiarnos, revisar por donde o cual sería el camino a seguir y luego ese instinto lo soportamos con un análisis antes de tomar cualquier decisión para que asumamos riesgos de forma controlada.

6. ¿Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores

de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Definitivamente hay que mirar todo el entorno, mercado, competencia, distribución, recursos, talento humano nuestro equipo, antes de tomar cualquier decisión eso es clave para tener una toma de decisiones acertada.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Lo revisamos anualmente y le hacemos los ajustes necesarios y son aprobados por la vice presidencia regional Caribe en nuestro caso.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Ambos, en nuestro caso y creo que en cualquier tipo de evaluaciones o tipo de decisiones estratégicas es necesario hacer los 2 tipos de análisis revisar cuantitativamente si una decisión o un objetivo es favorable y va acorde a la estrategia y por el otro lado también hay que hacer un análisis cualitativo para revisar el impacto que tendría ese tipo de decisiones en la estrategia de la compañía y si va alineada con la misión.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Para los procedimientos críticos definitivamente tenemos planes de contingencia, es muy importante estar preparados sobre todo en el Caribe donde no se dispone de los mismos recursos que se podrían tener en Colombia o en una operación en un país más grande; estamos hablando de islas que son países con una población entre ochenta o ciento veinte mil personas, entonces no siempre se dispone de los recursos que uno tendría en una operación continental o unos mercados más grandes entonces es muy importante tener planes de contingencia para poder mitigar y reducir el efecto de cualquiera de ellos.



10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?

Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Para nosotros es muy importante los KPIs, también tenemos encuestas de satisfacción de clientes externos, de cliente interno y así mismo nos importa mucho la percepción que tenga nuestro equipo sobre su lugar de trabajo, sobre sus jefes y hacemos una encuesta que se llama Great Place to Work y así podemos tener una idea que tan contento está nuestro equipo de trabajo.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Es mucho más importante el éxito de la empresa ya que con el éxito de la empresa se obtiene el éxito personal, entonces va de la mano y obviamente dándole más importancia al primero ya que el segundo es consecuencia del primero.

12. ¿Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: Claro que sí, estamos en muchos mercados con carencias y efectivamente buscamos la forma de ir más allá de la generación de empleos que podamos tener en este mercado en específico, vamos más allá que pagar los impuestos y vamos más allá con esos programas de responsabilidad social que yo considero debe ser siempre un compromiso de la empresa privada, con el objetivo de tener cada vez una sociedad más inclusiva y más justa y equitativa.

**E11. Entrevista a John Sanin - Leasing Corficolombiana S.A.**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: La misión, visión, valores y objetivos de largo plazo de la compañía están contenidos en el Direccionamiento Estratégico. No obstante, la compañía también cuenta con un Plan Estratégico o Táctico, que contiene la estrategia e indicadores a cumplir durante el respectivo año de vigencia del mismo (objetivos de corto plazo).

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Además de los comités internos de seguimiento que se realizan por áreas, a nivel general nos hemos apoyado en la herramienta del Balanced Score Card, por medio de la cual se hace seguimiento detallado y continuo a los indicadores y objetivos propuestos por la compañía, seguimiento que nos permite tomar medidas correctivas en forma oportuna para direccionar nuestros resultados hacia los indicadores esperados tanto en el corto como en el largo plazo. Este seguimiento periódico se realiza también por parte de la Junta Directiva, permitiendo de esta manera su participación constante y oportuna respecto de las acciones a tomar en cada caso.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Por supuesto, tratándose de decisiones que generarían un alto impacto para la compañía, se realizan los estudios técnicos necesarios para apoyar la toma de la decisión.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: En este tipo de situaciones es necesario tener en consideración los estudios técnicos emitidos por entidades idóneas en la materia objeto del análisis, pero también se involucra no solo el instinto emprendedor sino también factores como la necesidad de evolucionar, de cambiar y de crecer.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Claro, estos son factores fundamentales y hay que tenerlos en cuenta en este tipo de decisiones.

7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Como se mencionó anteriormente (punto 2), el Plan Estratégico se revisa y replantea cada año, por cuanto contiene las estrategias y objetivos de corto plazo de la organización. No obstante, para el Direccionamiento Estratégico que corresponde a las estrategias y objetivos de largo plazo, si se manejan períodos más largos de revisión y ajuste, de hecho actualmente estamos en proceso de actualización del mismo, con el objeto de atemperarlo a los cambios tanto internos como del mercado en general de los últimos años. La aprobación de ambos documentos está en cabeza de la Junta Directiva de la compañía, en concordancia con los lineamientos de nuestros accionistas y casa matriz.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Se toman en consideración ambos tipos de análisis, pues estos son complementarios e importantes para cualquier tipo de evaluación. No obstante, para el caso de los análisis cualitativos siempre se trata de asociarles un mecanismo de medición e impacto, pues como es sabido este tipo de variables adolece de esta cualidad.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Si, la compañía cuenta con los planes de contingencia requeridos por la legislación vigente, y otros adicionales implementados de acuerdo con sus necesidades particulares, todos éstos con los debidos manuales de procedimientos para su ejecución.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Sus resultados vs. los objetivos inicialmente planteados (Cumplimiento de metas). El crecimiento y consolidación de la compañía frente al sector y frente al mercado en general, y su capacidad de permanencia en el mercado. El grado de permanencia, satisfacción y crecimiento personal y profesional de los colaboradores (funcionarios), entre otros.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Más que importancia de uno sobre el otro, particularmente creo que hay un vínculo muy grande y por lo tanto una brecha muy pequeña entre ellos, pues si la compañía tiene resultados exitosos, esto automáticamente se traduce en un satisfacción o éxito personal, por cuanto yo estoy no solo liderando esta gestión, sino participando activa y efectivamente en el éxito obtenido por la compañía. De la misma manera, en la medida que yo obtengo satisfacciones o éxito a nivel personal, esto se proyecta e irradia hacia la organización y sus colaboradores contribuyendo positivamente al logro de los resultados.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Si, el tema de responsabilidad social ha estado incorporado a la institución desde su fundación, y como parte de este compromiso la compañía siempre ha apoyado y

aportado a los diferentes programas que adelanta la casa matriz a través de la Fundación Corficolombiana, entre otros.



**E12. Entrevista a Juan Manuel Barco - OPL CARGA**

## 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Si, nosotros tenemos definido el plan estratégico y es cubrir la totalidad de Colombia desde el punto de vista logístico, nosotros hemos tomado un mapa interminable de Colombia, es mirar las carreteras, las vías férreas, los ríos, los puntos importantes donde se mueve la carga y donde se transfiere, donde se conectan esos puntos interminables con las carreteras y estas con los aeropuertos, desde el punto de vista estratégicos estamos ahí, en los puertos de fronteras, querer estar en los puertos del rio Magdalena y en todos los rincones de Colombia.

## 2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Fue copiada durante por lo menos tres años, después de que empezamos a desarrollar los negocios digámoslo así, nos trazamos una estrategia de llegar a donde estamos, no, esta se ha ido perfeccionando mucho mas, a raíz de que hemos incursionado en los negocios, si miramos por ejemplo el mapa interminable de Colombia, todo se ha ido llegando a eso. Sin embargo se ha llegado hoy a cierta estructura si estamos pensando estratégicamente hay una visión, y que nuestro negocio sea un negocio que vaya cubriendo cierto nicho de mercado con el mismo negocio. Por ejemplo para las empresas de carga, pensaría yo, que para la gran mayoría, que el rio magdalena puede ser una gran amenaza, para nosotros es una gran fortaleza, por qué, porque nosotros obviamente le ofrecemos un servicio integral, cuando yo le recibo la carga inclusive en una operación de fondo a las a fueras del rio magdalena, en barranquilla para que no entre a Palermo, y se lo llevo a Barrancabermeja, allí lo recoge un camión y lo lleva a Boyacá, estamos manejando cualquier modalidad de transporte.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: El objetivo a largo plazo es manejar nosotros la carga desde el lugar de origen del exterior, donde el banco debe chatear a favor nuestro, OPL carga, OPL logística, OPL avión, la idea es que vengan el barco prácticamente nuestro, traigamos la mercancía, la bajemos en el puerto, la obtenemos en el puerto, la almacenemos en el puerto y se la transportemos. ¿Que nos falta hoy? Nos falta operación en Cartagena y Buenaventura no tenemos operación portuaria. Pero quisiéramos tener almacenamiento en los cuatro puertos principales, solo tenemos en santa marta, no hemos encontrado ni ha habido el tiempo; pero eso se vuelve un sistema totalmente estratégico. Cuando en Colombia se dice que los puertos están colapsados es porque definitivamente usted no tiene capacidad para decidir la carga, para almacenarla, transportarla, hacerle transformación en el puerto, eso es lo que no hay. Nosotros nacemos realmente de la experiencia de los socios, desde dos campos: uno del campo de la realidad del sector real donde eres usuario de una empresa de familia, todos estos servicios que encadenados a través de varias compañías y de otros que eran operadores logísticos de transportes que salían de ese transporte, unimos y vimos ese conocimiento, otras personas aportamos otros temas, como por ejemplo la capacidad de administración, la capacidad financiera, y armamos un proyecto, muy centrado en la experiencia, digámoslo así de lo que ha sido en el manejo de incubadora Santander, porque incubadora Santander es usuaria de todos esos procesos, y nosotros empezamos conociendo esos procesos, empezamos a integrarlos: empezamos a transportar ,como era el manejo portuaria, como era el manejo de la negociación en puerto, de traer un *bl* en cabeza de uno, como es el hecho de transportar por el rio magdalena, como es el hecho de almacenar; en fin... Digamos toda esa

experiencia nosotros la hemos venido desarrollando, creándola así y obviamente teniendo la compañía.

Nosotros por ejemplo tenemos en cada empresa hoy diseñada más clara la estrategia que obviamente cuando empezamos. Nosotros empezamos con una empresa bidimensional que era una empresa de transporte de carga, pero no pensamos que por el camino nos fuera a salir otros negocios para volvernos realmente unos operadores logísticos en que debíamos serlo. Lo que pasa es que se fueron dañando las circunstancias y obviamente se fueron abriendo hijos de cada uno de esos negocios. Pero por ejemplo carga hoy, el negocio ha cambiado muchísimo el mercado donde estábamos nosotros que era la oferta y la demanda, pues nosotros estábamos muy bien porque no teníamos ley, porque definitivamente no estábamos arriesgando carros, no transportábamos y obviamente no teníamos el problema, pero el negocio ha cambiado mucho hoy.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Para serle franco, mucho olfato, modelamos financieramente, pero la visión de los socios de esta compañía es también que tomemos decisiones, y si vamos a perder que perdamos rápido, pero obviamente para poder crecer y bidimensionar, entonces algunos negocios nacen, muchas veces buscando un punto de equilibrio pero para consolidar otro; pero realmente pienso yo que de las cosas que hemos hecho aquí que haya prohibido es que las decisiones son rápidas, son decisiones de riesgo, pero que son necesarias, generalmente las decisiones llevan siempre decisiones económicas, nosotros hemos contado con la suerte de tener unas estrategias o unos socios estratégicos que son naturalmente financieros, desde que los jurídicos sean buenos tú tienes las puertas abiertas con las entidades financieras. Nosotros aquí si pensamos muy rápido, tomamos decisiones muy rápidas, y la verdad es que tomamos decisiones ambiciosas.



5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Para mí, prima el instinto emprendedor es impresionante, te confieso algo, por ejemplo en esta empresa, somos un grupo lineal al giro, hay unas personas pensando, en su manera de actuar y pensar buena, y otros vamos canalizando esas ideas. Hemos hecho un grupo ideal interdisciplinariamente. Aquí hay unos cerebros pensando impresionantemente, y otros vamos detrás obviamente capitalizando esas ideas, desarrollando, ejecutando y brindando, nosotros tratamos de brindar las cosas. Inclusive por ejemplo el presidente de la organización salió de donde estaba y se dedicó única y exclusivamente a las empresas, pienso yo que estamos en un momento ideal, porque estamos en un punto de donde nos, definitivamente, nosotros dábamos un paso adelante o nos quedábamos en lo que podía ser una empresa más, sí esa persona se dedica mucho a eso, a mirar. Nosotros somos partidarios que en el transcurrir del día uno tiene que unirse con la gente que sabe, o sea definitivamente no se puede dar un paso en falso. Nosotros por experiencia nos vamos uniendo mucho con gente que tiene lo que nosotros no tenemos y nosotros aportamos a lo que ellos no tienen.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Los pasos que surgen rápidamente primero no sé pueden mezclar negocios, o sea cada negocio nosotros tratamos de darle una vida jurídica propia y estructuralmente propia, que tenga sus propios recursos, su propia administración, y su propio objeto social. Que obviamente esa empresa que nace se interrelaciona muy directamente con nuestros negocios pero nosotros lo que realmente no hacemos es mezclar negocios en una misma compañía porque no es fácil de medirlos. Nosotros no podemos mezclar el río Magdalena con

el transporte de carga en Colombia, tenemos una empresa que hace el transporte de tipo terrestre porque no queremos importar, tenemos una empresa que compra carros y otra que no compra carros, porque OPL CARGA tiene una concepción de capital de trabajo de servicio y nunca comprar un inventario de un filtro, otra empresa se encarga de eso. Cada una empresa se encarga a un destino específico. Nosotros miramos un negocio y la empresa lo toma mirando la conveniencia que se le acerque a su objeto social.

7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: El plan estratégico lo aprueba los socios a través de una junta directiva, sin embargo nosotros somos una empresa que prácticamente estamos en junta directiva todos los días, nosotros tenemos una comunicación permanente entre socios y gerencia general, tenemos unas personas externas en la junta directiva que digamos son los que vienen y enseñan cosas como de pronto nosotros no vemos por la pasión del negocio y estas personas sobre todo son corredores de seguros y personas que están en el sector financiero en el entorno financiero como banqueros de inversión. Ellos son los que vienen y nos dicen como que dan lucen, miren bien el negocio, todos los recursos son limitados, para aquí, para allá, esa persona es la que tiene el mundo en la cabeza, la que vive en Bogotá, que oye todos los días como están las cosas; sin embargo nosotros en las decisiones son supremamente rápidas, si tenemos que hacer una junta telefónica la hacemos; las decisiones van como en el día a día se van realizando porque nosotros sí revisamos las estrategias, por política de compañía los cinco primeros días del mes tienen que haber estados financieros; sea el día que sea. Nosotros hacemos juntas disciplinarias sea el segundo día, el tercer día del mes, lo hacen valor y estrategia.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Nosotros somos una empresa tecnológicamente muy bien consolidada, contablemente muy bien considerada; y todos los elementos los contenemos comunicados con nuestro sistema, entonces nosotros las cifras, los números si los hacemos permanentemente consultando.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Nosotros somos de unas decisiones de riesgo entre moderado y alto, nosotros vamos pensando siempre en que creemos que lo vamos pensando iniciando cual sería el plan B, si es muy posible que en el desarrollo del negocio vamos mirando un plan B, pero nosotros realmente consideramos que cuando tomamos una decisión es un complemento ideal para el desarrollo de la cadena logística, que sea un proyecto que tenga que consolidarse mucho más largo que el otro es posible, que sea un negocio que vaya a tener una pérdida inicial es posible: pero a través de esta pérdida inicial vamos a considerar una parte de nuestro proceso. Si tú me preguntas hoy sobre la competencia y tu vas mañana a entrevistar a cualquiera de la competencia es posible que no te pueda hablar de la misma cadena logística de nosotros, eso es lo que realmente la competencia pues tal vez la ha masificado. Por ejemplo yo estuve en una junta de Colpatría y me decían estos índices fueron y son duros, ¿quieren ser ustedes una nacionalizadora? sí, pero con una diferencia, una empresa de transporte, si usted mira *almagrario*, *al madrid* al popular, no tienen empresas de transporte. Nosotros nacimos de una empresa de transporte y llegamos a almacenar a modificar las mercancías pues ya tenemos un punto ganado.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Para nosotros éxito iniciando es solo satisfacción del cliente, no tanto rentabilidad económica, éxito poderlo consolidar en la cadena, para nosotros es fundamental, porque queremos ser diferenciadores. Nosotros lamentablemente estamos en un sector, donde

no pudimos medir frágilmente la penetración del mercado, es muy informal el tema de transporte, no tenemos las cifras que tiene un banco, el banco tiene cifras para todo, nosotros obviamente si vamos mirando algo del mercado contra cifras del sector transporte, porque son muy distorsionadas, por ejemplo Ecopetran tiene cifra en el paqueteo..., que a mí no me compete, sin embargo uno va viendo cifras de *colfrecar* creció el 8 % en transporte de carga, yo crecí el 25, que el sector creció... pues obviamente nos vamos midiendo generalmente miramos índices como servicio. No hay mucha forma de compararnos. Nosotros obviamente buscamos, primero conocernos, mostrar el servicio, buscamos que nos aprueben, buscamos que la gente conozca la posibilidad, para que inicialmente la gente respete, eso no es fácil, la gente es incrédula, que le facilitamos los medios y lleva costos y lidiamos para que la gente apruebe el servicio de beneficio y la oportunidad, una vez empezamos a lograrlo nos volvemos indispensables.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Es que el éxito de la empresa es un éxito personal. A mí por ejemplo esa empresa me llama mucho la atención y me causa mucha curiosidad algo, yo los veo a ellos mucho, yo no sé si lo hacen por brutos o por burócratas, pero yo veo que dentro del comercio una vez al mes, están tres veces como socios, y yo los veo a todos, son muy exitosos, yo los admiro mucho por la transformación en la materia prima.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Si.

**E13. Entrevista a Francisco Villegas – Pisa**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí, nosotros en el año 2003 tal vez 2004 se hizo la última planeación estratégica, un ejercicio que se hizo con un consultor muy bueno, con la participación activa, con toda la junta directiva de la compañía. Desde la fecha estamos trabajando con esa orientación.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Sí, el plan estratégico lo hicimos en diciembre de 2004, y ahí se definió una visión, se definió una misión y se hizo lo que se llama con cubo estratégico.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: No se planteó cómo se maneja ahora, no en este momento no se llegó a decir queremos llegar a ser eso en tanto tiempo, se dijo se tiene de diez años, se quería tener un liderazgo en el mercado colombiano y se quería tener presencia internacional, esa era en el tema de visión, hay no estábamos guiándonos nosotros en 10 años, apostándonos nosotros a diez años, hubo una metodología un ejercicio juicioso de identificar el mercado, de saber que había, de inversiones existentes en su momento, que pudiéramos apuntarle o que tuviéramos la posibilidad de compra y en la medida en que fueron saliendo licitaciones en el mismo mercado o ámbito de negocios nuestro, nos participaban o no participaban, de todo lo que se ha abierto en los últimos ocho años en Colombia en inversiones existentes. Al principio del siglo, del 2001, 2002, 2003; había muchas concesiones de primera generación que estaban pasando muy mal rato porque debido a la crisis primeras de los 90, las estructuras financieras de esas concesiones se había envoltado y como eran todas esas concesiones que vivían o estaban estructuradas bajo el parámetro de tráfico del gobierno les adeudaba una cantidad de

plata, nosotros entramos a ofrecer de pronto si teníamos alguna oportunidad de negocio siempre con la táctica de decir siempre: vea a mí no me importa su estructura financiera que tenga con el estado yo tengo un negocio que razonablemente con la estructura de negocio le ofrezco tanta plata, y el día que usted consiga por garantía de tráfico, empezamos a armar todo un esquema de negocio que la gente quería tal vez diez concesiones que seguimos a delante y realmente ninguna quiso.

Una de las condiciones nuestras para entrar o digamos de acuerdo con la misión de nosotros es ser estructuradores de proyectos, diseñadores de proyectos. Para que un proyecto de estos sea eficiente uno lo que tiene que hacer es controlar bien los riesgos, el riesgo más grande al inicio de la construcción, en una forma ya estas garantizando que vas a asumir ese riesgo, a hacerlo grande, y te vas a dedicar. Todas esas apreciaciones que se consideraron en su momento cuyos accionistas cuyos accionistas eran compañías constructoras y que por lo tanto tenían unos constructores por la compañía concesionaria en la construcción de lo que se vaya hacer.

Nosotros lo que llegamos hacer, es llegar a decir aquí construyo, es construir con el que mejor me oferte, en términos de precio de calidad, su totalidad en su cumplimiento, eso era un complique puesto que ninguno estaba dispuesto a soltar esa obra ahí, que bueno al cabo de los años que fue productiva para ellos, nada productivo para el país, hasta que terminen las obras.

4. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Se trazó ya un plan en ese sentido de mirar, de hecho se estuvo en los años tal vez hasta el 2004, 2005 en que no hubo muchos proyectos nuevos en Colombia, que se estuvo viendo varios proyecto a nivel internacional, en Bolivia, república dominicana, Perú, Chile (en tres ocasiones), y cuando nos resultó el tema de ampliación, hay que tener en cuenta

dos cosas nosotros teníamos claramente definido que teníamos dos mercados uno natural que era de ampliación de contrato y otro de pisa para llegar a la victoria en el caso que sucede ya la fase dos, de mercados naturales que debíamos hacer todo lo posible por capturarlos y eso ya se logró .

Estábamos en la fase de mirar cuando para llegar a la victoria, nos compete, se concreta y suspendimos todo el tema por fuera, porque teníamos de dedicarle toda la energía a este tema y recursos, estábamos terminando una obra entregando ahora a mediados de este año otro proyectico que llevábamos un par de años que es un tramos entre Buga, el corredor de carga entre Buga, a Canoa, San Buenaventura que se está trabajando intensamente, donde llega la malla vial, en administración de obra pública, acueductos túneles, están haciendo una carretera impresionante, siete kilómetros y medio, cuando hubo un derrumbe en la carretera entre Buga hace siete años por ahí, en semana santa, ese derrumbe duro muchos días, tanto que esa empresas empezaron a preocuparse por su stock de materias primas, empezaban agotar y no había manera que se pudiera traer. En ese momento el gobierno finalmente se dio cuenta de la estrategia buena y dijo listo, empezamos hacer la construcción que la gobernación se encargue de esto a través del into, en el 2006. Empezó a enredarlo así, que la malla vial era de él, y la gobernación era de pisa, se inicia fase tres, un tire y afloje y mirar quien, el ministro Cardona dijo que estaba muy aburrido y dijo que él no iba a seguir estructurando, sin que pudiera haber adquirido licencias y diseños. Nosotros tenemos diseños del tramo, y nos dijo bueno, háganos el diseño y yo con el ministerio compro los predios, el departamento adjudico la modificación de la licencia, para hacernos entrega de ese tramos eso sería lo que se quería.

5. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Claro digamos en cada proyecto llámese un proyecto independiente o una adición como es el caso del tramo de la canoa, hay una serie de riesgos, inherentes a la actividad de eso conflictivo, de eso comercial, a la ampliación de plazo, de intermedio, si no se dan las estimaciones que estamos teniendo, todo eso se analiza para ver cuánto va a ser el impacto dentro de la compañía ahora hay un tema adicional que es durante el riesgo, el gobierno trazó una política que todas las ampliaciones de plazo se hacen bajo el marco regulatorio jurídico y financiero, trazados del ministerio de hacienda, pone una tasa, todas las ampliaciones se hace a una tasa retorno, esto tiene que pasar por un ingreso esperado, lo que hace es que el plazo sea flexible, mejor comportamiento de tráfico, con un ingreso económico antes, lo logro después. Estamos en plazo fijo, a nosotros nos va a pasar el trafico por tener el trazo fijo, adicionar costo que no hemos evaluado anteriormente, entonces en las concesiones, marco que tendrá a profesores para la doble calzado, y creemos que no tenemos opción, lo que vamos a hacer en cualquier momento. La junta directiva es muy juiciosa en ese sentido, cuales son los riesgos de acometer esta inversión y que se tiene para mitigar esos riesgos.

6. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Hay una mezcla de dos cosas, se determina primero que en la mesa hay una administración de 17 años de experiencia y si se junta con lo que hay en la mesa directiva puede duplicar 30 años de experiencia en el negocio, esto te permite que ciertamente se pueda tratar los riesgos y de mitigarlos, y que te permite el libro de la teoría interesado en la vida práctica, que no es realmente es así, puede funcionar, de coger la teoría, pero no aplicar en los que dice sino aterrizarlo con la vida real y con lo que ha sido la experiencia.

7. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores



de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Cuando hemos estado en licitaciones que es donde uno tiene competencia, el mercado natural; porque cuando hemos competido hemos tratado de hacer un análisis juicioso, porque uno sabe cuándo compite quien ha comprado pliegos, quien ha hecho preguntas y uno sabe que perfil de compañía está allí, cuando uno está preparar la propuesta uno hace con respecto al modelo con escenarios que uno creería que es lo que pueden estar aplicando las compañías que están compitiendo contra uno para tratar de entender por dónde puede estar el tema. Ahora eso puede funcionar en muchas partes, pero lo cierto es que con lo que estamos empezando a conocer aquí no había ni riesgo que aquí en Colombia de que esto funcionara, por estar bastante dirigido, puesto que todo se re direccionó en muy poquito tiempo, no había puertas competitivas, no se había poder simular, o replicar, una oferta ganadora, no tenía ningún raciocinio económico. Uno trata de hacer el ejercicio pero cuando no hay la forma no hay la forma a pesar de haber hecho cualquier intento.

8. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: El plan estratégico, el primero que se hizo en PISA, si mal no recuerdo desde el 98 y en el 2004 se retomó, por qué porque en el 98 estaba terminando la construcción desde la esencia original y acorta de terminar la construcción y ahora que, esperar seguir en el negocio creciendo a través de varias inversiones, ya en el 2004 se retomó y se revisó y se le dio a eso y empezó a buscarse la junta directiva, desde el 2004 no se ha hecho un plan estratégico si se hizo y un tema de calidad que toca a algunos de estos temas, donde la certificación se logró, en el 2008 o 2009 tal vez desde entonces. Todos los años se hace y seguimos pues con la visión de tratar de seguir creciendo y eso está marcado desde el año 98,

se reafirmó en el 2004 y aquí la compañía hemos recaudando, y crece uno en el mismo sector, pues aquí no decimos vamos a montar una gasolinera, otro servicio no.

9. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Sí, la empresa analiza resultados y parte dividendos para los socios que durante el año se va facturando mes a mes y se va controlando la ejecución, cómo va la compañía, si ha tenido mayores ingresos que lo que estimaba para proceder.

10. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Para el tema de proyectos como tal no tenemos establecido un plan de contingencia, hay planes de contingencia para lo que son los procesos certificados de la compañía y procesos críticos para la compañía que son básicamente las operaciones, y como proteger ese ingreso, a raíz de una auditoria del grupo aval, del años pasado ya nos solicitaron y estamos trabajando en eso, en analizar como son los riesgos, como sería ese riesgo en el plan de contingencia para mantener la continuidad del negocio en proyectos nuevos, no lo tenemos desarrollado a ese nivel, no lo tenemos en plan de contingencia.

11. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Pues está el tema de resultados primero, eso es lo que principalmente ve la mayoría de gente, ya internamente hay temas de encuesta de ambiente laboral, y cosas de ese estilo, no solamente lo externo que es el resultado financiero, se ve internamente y se trata de monitorear la salud de la compañía por lo menos de los empleados que son los que internamente se encuentran en la compañía.

12. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Yo creería que va íntimamente ligado, relacionado, en la medida en que uno esté tranquilo que a uno le esté yendo bien, inicialmente que uno de los desempeños de uno

se reflejaran, en la medida que uno tenga problemas que esté lleno de situaciones el desempeño de uno dentro de labores no será tan bueno y de pronto un poco estar agobiado y estar haciendo bien su trabajo, de pronto en un momento se revienta y estalla. Creo que lo que tiene es que estar muy relacionado y aquí por ejemplo hay un ambiente de trabajo donde es muy agradable con mucha conciencia de precisamente eso bienestar familiar es donde uno puede compartir con su familia, en su casa, es un sacrificio. Muchas veces termino trabajando en la casa, no veo a mis hijas, respondo correos y mil cosas. Lo que es mi aspecto personal dependerá mucho de mi resultado profesional.

13. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Tenemos un plan de responsabilidad social empresarial dirigido a las poblaciones que están dentro de las zonas de la vía entonces ahí se trata de dirigir las cosas hacia allá, yo te diría que estamos tratando de articular bien un programa que sea como serio, que sea coherente, porque no queremos limitarnos a que una población dice necesito que me ayude para fiestas patronales, tengo una plática, quiero una pancarta es mucho más que eso, es todo por la comunidad. Con Villegas editores hay un libro de responsabilidad ambiental, llamado ECO ... entonces nosotros les pusimos una plática y los libros venían personalizados con el logo de PISA, entonces los regamos a escuelas, colegios, bibliotecas, para dotar a cada alumno de un libro de la escuela. Para que pudiera transmitirse el mensaje y también tratamos de hacer presencia no solamente en las poblaciones que están lejanas a la carretera sino también las que están alrededor de la carretera sino también en las poblaciones de acercamiento en la zona donde hay más conciencia ambiental y tratamos de que llegara allá. Tratamos de priorizar. Los alcaldes ya están acostumbrados y se les ha contribuido y siempre creen que les da un derecho y una utilidad y se debe terminar de articular para decir no se le va a dar un cheque sino que voy a realizar campañas en oro tipo de cosas.

**E14. Entrevista a Hugo Valencia - Seguros del Estado**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí, si tiene.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Sí, si los tiene, como sabes estoy nuevo aquí en la compañía y no me los sé de memoria, pero evidentemente si los tienen, están ubicados en la página web, te invito a conocerlos. Están extendidos a lo largo de toda la organización.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Si, primero el plan estratégico se revisa cada tres años, de hecho este año a comienzos se estuvo trabajando en la actualización del mismo, de hecho en la pasada junta directiva de día de ayer, a abril 28 se aprobó los nuevos planes de acción del plan estratégico, y metodológicamente se trabaja con unos asesores externos que dirigieron a los talleres de planeación estratégicos, se hicieron unos talleres, al tercer nivel de la organización, se fueron subiendo, las expectativas, y objetivos que se tenía a largo plazo, llegamos a una reunión de dos días con diferentes niveles de ejecutivos de la organización sobre todo con la parte comercial a definir específicamente los planes de acción diferentes áreas de la organización particularmente comercial. Si eso es lo que se hace en el día a día hay un área de planeación que controla lo que llamamos los impulsores de esos planes estratégicos, contemplamos, amarillo verde y rojo, es un sistema con hoja electrónica con los temas claves, indicadores de gestión.

Tenemos objetivos de tres años y puntualmente anualmente en productos especiales, en donde tiene fortalezas, hay definiciones estratégicas de que tener en estos mercados, y algunos otros indicadores de gasto que se yo que se relacionen por ese estilo.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Pues diferente si, pero digamos en este tipo de entidades que son vigiladas por la superintendencia financiera pues tenemos dos áreas de riesgo súper consolidados, en el caso nuestro de riesgo, prontamente dicho que maneja todo el riesgo operacional, sarlaf y sistema de control interno, la otra área de riesgo financiero es lo que maneja lo relacionado con el tema financiero, mas allá de todo eso, digamos lanzar un nuevo producto o tratar de entrar en un nuevo mercado, obliga a tener los diferentes análisis de riesgos de los diferentes frentes. Aunque no son muy usuales, están muy consolidados.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: De lo que puedo conocer, esta es una compañía el dueño a su vez es el presidente, y lleva más de treinta y cinco años siendo el dueño y presidente muy exitoso, entonces el olfato muchas veces prima sobre el tecnicismo, en la parte científica.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: De pronto no tendría un filin especial en ese punto, pero diría que indudablemente se tiene el momento económico que está viviendo el país en momentos económicos que está viviendo la industria, hay decisiones estratégicas en nivel de seguros y en participación de obras, de infraestructura, en este momento haría cuentas de la ola invernal, esa es una visión estratégica para nosotros a cabo muy importante, hay que tener en cuenta el momento histórico el momento climático, indudablemente sí, hay que tener en cuenta los factores.

7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Lo aprueba la junta directiva y lo revisa, digamos hay una revisión estructural cada tres años y revisiones parciales años a año, por si hay que hacer ajustes a nivel de metas, de indicadores, de los mismos impulsores.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Yo diría que los dos, hay una revisión cuantitativa de los indicadores y aspectos especialmente en la selección de ciertos nichos, que como ya dije que dependen más del olfato del dueño y de algunos ejecutivos que tienen mucha experiencia en el mercado. Si también se hacen los cualitativos, en el caso nuestro la estrategia es tener una mayor participación en el mercado de un producto x, entonces se analiza cuantitativamente situación porcentual de ese producto dentro del mercado, como se está penetrando el producto en el mercado desde el punto de vista cualitativo el filin que tienen particularmente la cabeza de la organización frente a ese producto y como ya dije otras personas con mucha trayectoria dentro de la industria.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Bueno los planes continuidad del contingencia lo saben, pues estamos obligados a planes de contingencia nivel tecnológico, los hay, planes de contingencia de servicio, vendemos con sistemas alternos hasta manuales.

Pensaría que no los tenemos, es una muy buena observación, siento que no lo tenemos como un plan b, en otro escenario no lo tenemos.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: En este momento crecimiento porcentual con relación años anteriores, participación del mercado en uno o dos productos donde somos líderes, satisfacción del cliente, importante, calidad, estamos en un negocios de seguros, y organizacional a nivel interno, satisfacción, estabilidad laboral hacen parte digamos de los que podamos reconocer como éxito.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Para mí, yo diría que desde el punto de vista laboral el éxito de la empresa, si la empresa es exitosa yo soy exitoso con la empresa, por decirlo así, si a la empresa le va bien a mí me va bien si la organización le va bien a mí me va bien profesional y laboralmente hablando. Hay en esta compañía vale la pena decir las personas quieren mucho la organización el dueño y el presidente quiere mucho a sus empleados y hay una compenetración de identidad en esos querer de la compañía, y al dueño le va bien eso es reciproco con los empleados, hay personas que llevan vinculadas treinta años trabajando en la compañía y de ahí para bajo diferentes vínculos de veinte cinco veinte, el más nuevo soy yo. Desde el punto laboral es correccional, porque desde otros puntos de vista personal, pero profesionalmente si a la empresa le va bien a mí me va bien a nivel de estabilidad laboral, de remuneración laboral, a nivel de reconocimiento de primas extras, a nivel de capacitación laboral, a nivel de beneficios laborales eso se siente indudablemente.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Estamos trabajando en eso de hecho la industria a través de Fasecolda tiene mediciones tiene promociones a nivel del tema de responsabilidad social, diferentes frentes en el tema ambiental y en el tema de beneficios de como una sociedad puede obtener por desistir la compañía en el mercado, entonces pues lo invito a conocer las encuestas que tenemos y se está midiendo cada año, toda industria y se está midiendo diferentes frente, antes se hacía la adición a la nómina de empleados, como se beneficia la parte social del

empleado, ya se ha extendido más a temas por ejemplo : que otros terceros se benefician con temas de la compañía porque ahí se genera mucho empleo indirecto a través de los intermediarios, frentes de seguros, estamos sosteniendo una fuerza de as de mil intermediarios que a su vez tienen más empleados y tiene familia, estamos haciendo y apoyando algunas causas a nivel social, di donaciones.

Los de empresas de seguros de pronto no sienten esa responsabilidad, es tan importante que a la compañía le interesa el bienestar de los intermediarios no solo por la vía económica de generar comisiones porque es para la satisfacción de estabilidad, hay mucho sentido de pertenencia entre los intermediarios y la compañía, aunque es una práctica de mercado, por ejemplo las convenciones de ventas es algo que permita la integración, es bonito desde ese punto de vista saber que la compañía se dirija a muchas personas a través de su actividad por una política que tiene la compañía para pagar sus siniestros.

Cuando una persona compra una póliza de seguros nosotros vendemos una protección como dice nuestro slogan y lo que queremos es que él se sienta tranquilo, el objetivo es pagar el siniestro como beneficio y cumplimiento de la parte contractual y del servicio que estamos vendiendo se va a ver beneficiado a nivel de SOAT que son los líderes, los seguros de vida a nivel personal, es una cadena de beneficios en la prestación de servicios.



**E15. Entrevista a Luis Zarruk - Tesicol S.A**

## 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Si nosotros logramos definir un plan estratégico. Lo hemos compartido con la junta directiva, nosotros estamos para la frente a la situación actual creímos que era coyuntural, permanente que es negociación del peso colombiano y toda la tendencia de que sigue llegando un índice del extranjero el peso, el dólar no nos ayuda. En el negocio básico esencial que es la manufacturera nos perjudica, porque el que se volvió exportador el dólar estaba en 2,229 en enero del 2000 y quince años después esta en a 1,950 esto hace que los precios de uno tengan tope en el sector de valor agregado y no tiene a quien trasladares el incremento de sueldos de costo de energía de nada de nada, y que uno este importando mucho tiempo después mucho más barato. No podemos decir que esto es una amenaza en la parte de manufactura en la que estamos trabajando con productividad, de hecho ese año tenemos un plan ambicioso de productividad, tenemos tres líneas, en dos líneas trabajando mucho en productividad frente a esas situaciones de revalorización de la moneda que nos afecta a nivel local y a nivel de exportación, y si el dólar es una desventaja para eso, pues ver la oportunidad del dólar cuando está barato es la oportunidad de buscar líneas para ampliar el negocio nuestro del exterior. Hoy ya estamos comercializando productos importados le llamo también nacionales porque le estamos comprando a dos o tres empresas producto comercializado, también estamos trayendo producto de Venezuela, y estamos trayendo algo de Estados unidos.

A nivel estratégico hay una decisión frente al entorno a las situaciones actuales, ver cómo nos defendemos con mucha productividad y también con crecimiento en las líneas más estables estamos creciendo y frente a esto la materia prima costosa y de dólar barato y de bajar aranceles del gobierno, porque la verdad Colombia se está des industrializando, por ejemplo

ahorita que le bajaron los aranceles a los productos terminados a TESICOL le significa esa bajada de materia prima en un 5% una protección negativa del 11 % adicional. Entonces están des industrializando el país, contrario ahora sí, que tiene una revaluación muy alta también, pero que tiene el arancel del 26 y 28 y 30% en el mismo producto de nosotros. Mientras que en Colombia siendo un país, muchísimo menos competitivo, sea de china de donde quieran tener está entrando con solo un 5%, de arancel mientras que los brasileros están protegiendo la industria con un 26 – 27 % de aranceles, especialmente sectores como el textil, que en la apertura económica de chile, y si bien chile ha sido exitoso sector textil en telas.

Si hay un plan estratégico a largo plazo en crecimiento en las líneas actuales en mejoras de productividad y en que cada día haya más participación en las ventas en el exterior, y también que cada día haya más participación de productos importando, o sea crecer en lo nacional pero crecer mucho más en lo de una estructura, si uno mira el entorno de la estructura colombiana con lo que va a tener inversión extranjera, el déficit fiscal, la plata que mandan los colombianos en remesas, las platas por narcotráfico, el déficit fiscal significa que el gobierno en condiciones del dólar va a ser muy bajito. Entonces uno entra a importar productos, uno utiliza la sinergia dentro de nuestros canales de instrucción, no voy a traer un zapato, ni escaleras, sino un producto que vaya con nuestro portafolio, lo va a fortalecer.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Yo le soy sincero, todas las empresas hablan de la misión y de la visión, pero eso es más una formalidad porque es mas que va con el negocio, todos vamos hacer el negocio dentro de cinco años, y el código de ética si, entonces eso ya se volvió una repetidera en todas las empresas, pero si en una organización una visión una misión unos valores, un

compromiso de participación, yo se los puedo entregar, nosotros trabajamos básicamente dos herramientas, a nivel estratégico ya nivel operativo es la planeación.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Yo a largo plazo con este mercado tan volátil no creo, porque el mundo se volvió demasiado volátil y Colombia especialmente la volatilidad en la tasa de cambio, muchas cosas hacen que si tenga planes a largo plazo como digo, en el mediano plazo nosotros tenemos estrategias pero a la hora que una devaluación rápida de la moneda colombiana, la estrategia se acaba, porque se vuelve carísima; yo creo que, si la tenemos nosotros hacemos ejercicios de planeación estratégica pero por ejemplo, hacia 10 años era diferentes hoy en día ya no los estamos revisando por qué , porque voy a poner ejemplos, los tornados que pasaban en México, el terremotos en Chile, los problemas de Haití, todo afecta y nos ha afectado.

En Colombia los cambios climáticos, nosotros traemos unos productos que son de zona fría, y resulta que ha llovido todo el año y eso no estaba planeado y va a llover todo el año, entonces te voy a buscar las mercados, yo creo que hoy se tiene que tener un plan a mediano plazo, productividad, que garantice el plan estratégico de la empresa, con rentabilidad buscando y creando el valor agregado para los accionistas, pienso que esto es importante pero más importante tener una focalización tener en la gerencia la mente abierta para hacer capaz de reaccionar frente a los cambios del entorno, entonces hay algo muy chévere es que dice:” la vida de uno y la vida de una empresa está compuesta como por tres ojos”, una zona de fuera de nuestro control, otra zona de influencia y otra zona bajo nuestro control; entonces yo veo que es algo que tiene que ver con nuestra planeación estratégica, entonces yo veo el entorno que es cambiante. Fuera de mi control que pasa: hay muchas variables están fuera de control y yo tengo que reconocerlas y aceptarlas, en donde haya amenazas y oportunidades allí. La

zona de influencia, es donde yo puedo generar alguna influencia para ganar algo, a través de los gremios, de los ministerios, de Colciencias, tiene uno; pero mínimas para lograr pequeñas cosas, es sentarse en la zona de control que de acuerdo a ese entorno tengo que ser capaz de ser productivo porque soy capaz de producir en el mercado nacional, tengo que garantizar competir y ser capaz contra los que se vinieron a Colombia y en el exterior. Es un poco un complemento de la planeación estratégica que en últimas lo que dice analice su entorno, su competencia. Lo básico que hacemos para una metodología es una matriz roja donde elevamos las fortalezas, las debilidades, las amenazas, y las oportunidades y después de mirirlas todas como gerencias significa definir prioridades, uno tiene mil cosas para solucionar pero uno tiene que mirar cuáles y en cuáles debe enfocarse porque le generar impacto a la empresa entonces nosotros tomamos todas las fortalezas, todas las oportunidades y amenazas, debilidades y hacemos de todas estas un conceso donde está el grupo gerencial y la gerencia intermedia básicamente lo definimos por consenso lo que más imparta a corto plazo a la empresa y empezamos a trabajar esas las que ya empiezan nosotros llamamos toalla mojada, donde uno exprime y echarle agua buena. Ya luego trabajamos la parte operativa donde dices que crecimiento y producción de ventas, uno hay que cotizar, como se define la tarea, quien es el responsable y quien lo ejecuta, una tarea y una fecha, se subdivide en cinco seis tareas que también están escritas y descritas que son a las que se le hace seguimiento en esos temas. Incrementar producción en línea de agache. A un año lo estamos revisando, porque es que van cambiando muchas cosas.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Básicamente aquí manejamos todos los temas de riesgo y de contingencia y de hecho estamos con el apoyo de la auditoría con los de revisoría fiscal buscamos minimizar el riesgo financiero, el operativo, laboral, en todas las cosas que se trate de contingencia que

generen valor; pero digamos en un proyecto nuevo normalmente uno se debe o se mete a una inversión grande y se cojan los recursos de la empresa, y esa inversión por alguna razón del mercado falla, sí, digamos que el mayor riesgo es el financiero.

Primero está el filin de uno como empresario, luego la experiencia que tenemos en el sector de decir uno la oportunidad, todo empieza ahí en el instinto , el olfato, aquí pasa la oportunidad, porque digamos a veces toda la información del mercado no existe, y a veces cuando hay productos que van a entrar por primera vez al país, que en eso estamos en un proyecto que en el país no existe ese producto, entonces yo creo que puede servir, que ventaja hay que haya apertura que hace uno años la economía era cerrada tu ibas a entrar por un producto nuevo le toca primero traer la maquinaria y gastarse dos o tres años abriendo un mercado aun funcionando críticamente, primero abre el mercado y luego trae los equipos eso disminuye el riesgo en esos productos, pero viéndolo financieramente muchas simulaciones aún y mucho más lo hace Corficolombiana, se le mete mucho estrés a los modelos, si le afecta el dólar no tome el dólar, de 1,800 sino el de 1,750, si el tema es de ventas del 100% . Simulan muchos escenarios y versan mucho para buscarlo.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Es la suma de las dos cosas, es la oportunidad de mercado, creer en que existe, trabajar mucho y liderarlo con fuerza con liderazgo con, empeño motivando a la gente, trabajándole duro y a fondo, pero obviamente con unas simulaciones que hacemos a nivel interno y después con la corporación. Que es un filtro muy importante que son los miembros de junta que tiene toda una experiencia en el sector real, entonces tenemos gente con diferentes agrados, con muchas inversiones por ejemplo...hay muchas visiones hay muchas formas de ser crítico en el sentido positivo de hacer cuestionamientos de las cosas, ara estar seguro en muchos proyectos de hacer mucho tamiz a la hora de hacer proyectos.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Claro he hecho todo eso está involucrado en el tema de planeación estratégica, pero igualmente esas ventajas distintivas, las estamos explotando, por ejemplo TESICOL tiene mucha imagen por la mayor distribución, que manda productos de mayor calidad, y hace posicionando las marcas, desde hechos con empaques coloridos muy buenos, hasta productos hechos con materias primas recicladas. Nosotros estamos empezando un trabajo ahí de posicionamiento de marca, significa darle calidad, para diferentes usos del mercado, los estamos viendo y los trabajando.

7. Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Para nosotros eso es un tema interno, estamos directamente entre nosotros, hay no necesitamos un asesor y lo compartimos con la junta directiva, realmente se comparte es un tema muy interno que la junta viniendo dos horas al mes no, es fácil de hacer contactos, es de muchas tareas. Y se comparte con la junta el último plan estratégico que nosotros teníamos que fue una decisión que se quería que lo realizara Corficolombiana, pero realmente ya se tiene hecho y lo bueno es que se comparte con los demás miembros de junta, digamos los analistas son un apoyo muy grande.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Nosotros tenemos una serie de indicadores, que tiene que ver con estrategias, por ejemplo los indicadores este año dijimos que íbamos a manejar, porque son las áreas que más nos mueven y donde había más oportunidades, los cuales semanalmente se están viendo en un comité, se llevan y se reúne todo un gerencial y hasta supervisores y jefe de sección, los

que no están allí, son los operarios que resumen el resultado de la empresa, eso que ventaja tiene:- cuando los japoneses empezaron a mirar el mundo a nivel administrativo vieron que había muchos miembros para aprobar x cosa y para que llegara a cada uno de ellos, cuantos años debía de transcurrir, mientras se seguía produciendo el mismo problema; el fin es aplanar la organizar, estamos viendo gente, todos estamos ahí y todos tomamos decisiones. Hemos definido inventarios, hoy la volatilidad de los mercados, hoy se debe de tener flexibilidad en la producción y tener inventarios, el mundo esta tan cambiante donde se pueden mencionar mil cosas que afecta todo y lo que se puede hacer es estar alerta y reaccionar rápidamente. A veces hay cadenas muy largas donde no sabemos a dónde va a pedir, entonces con unos inventarios, no dejamos perder ventas y hay otros indicadores sobre cuellos de botellas, sobre índices de accionalidad, que se vaya ejecutando, producto no conforme, reducción de materia prima en el costo.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Uno trata, pero por ejemplo uno dice desarrollemos, algo peo por las condiciones del país, un plan b es desarrollar un mercado pero muchas veces no se pueden atender, en el plano operativo si hay un plan B, que cuenta con todos sus soportes, pero a nivel de mercado no tú puedes tenerlo pero no como atenderlo. Es incierto percibir todas estas cosas, la posibilidad de hacer un producto, que se hace en otro país, trayendo las maquinas, pero las condiciones de los aranceles acá se ve rentable mientras descubrirse de la volatilidad.

El pasivo y activo dólar, si había devaluación se ayuda si había revaluación no, me afecta cuando vendo en el P y G. En cartera. Este años se está trabajando el tema de reducción, que dice la meta es que la rentabilidad de una empresa se maximiza con el portafolio de mayor margen en el cuello de botella, lo que quiere decir, que en alguna parte nuestra empresa se ve

con cuello de botella, de empresas de producción, este cuello determina tu productividad, porque yo soy capaz de producir pasando por diferentes fases, dice que cuantas puedo producir diariamente, puesto que dice que no se debe de gastar porque todos los procesos deben de contar con eficiencia, es decir que si en algún momento produce mal se está exponiendo a perder dado que tal vez no le pague, entonces usted tiene que mirar donde es el cuello de botella para explotarlo, con mayos capacidad de operarios teniendo siempre un inventario detrás, que la maquina no pare, se debe de cuidar este cuello de botella porque es la que define la rentabilidad de la empresa. Y Se hace con los productos que tiene más margen. La empresa habla de costos variables y el resto es todo, dice uno debe trabajar donde menos el costo total, que es el costo de producir una unidad adicional, la materia prima, la energía, los que totalmente varían, por el cuello de botella, van a ser los productos de mayor margen, hay que mirar los costos futuros, y los fijos son los que absorben la empresa. La clave es la contabilidad el grupo en tiempo real, y la gerencia la utiliza y esta es la que más se utiliza en la caja, que es esta por la que se paga.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Ahora la herramienta digamos moderna, de los últimos quince años es la que definieron los nazis, es que nadie puede hablar que una empresa de utilidades hasta que no le entregue a sus accionistas, mínimo el costo de oportunidad, de su inversión. La primera es esa, digamos no estamos generando valor, la tierra como se ha valorizado tanto entonces para dar la rentabilidad de la tierra no tenemos, entonces estamos haciendo por ejemplo que vamos a hacer con esa tierra, porque nos está afectando, se miran las utilidades sobre ventas, sobre el patrimonio el eva, el ebitda, caja a nivel operativa para cubrir el negocio no son fáciles de medir, sabemos más o menos en las estadísticas pero a mi mas lo que me preocupa de la participación del mercado es crecer pero ganando plata más que tamaño ganando



rentabilidad. El ebidta ha generado tanto que los proyectos de los últimos años han sido financiados por nosotros. Dejando elementos similares.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Van pegados, yo no puedo tener éxito profesional, sin resultados en la empresa, tiene que tener éxito en la empresa para ganar en ambas cosas, porque no puedo decir soy un tipo muy exitosos cuando la empresa está muy mal, entonces va el uno con el otro, yo creo que esta situación se da para todos los gerentes.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?



## **E16. Entrevista a Miguel José López - Ventas y Servicios**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Si, nosotros hace dos años hicimos un ejercicio relativamente juicioso donde armamos el plan estratégico y lo diseñamos para la compañía para el 2012, uno no alcanza a llegar a la fecha establecida, creo que nos toca echar la revisada y actualizar.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Si definimos misión, definimos visión, más que valores este diríamos que trabajamos como una definición como orientación, definimos orientación al servicio, orientación al resultado y al cliente, definimos estos tres preceptos como pilares, y hicimos una lista importante de los puntos estratégicos, digamos ya han pasado estos dos años, diría uno que pudieron haber sido de mas, nos quedo unos de alto nivel y unos mas orientamos a perspectivas concretas, y como reflexión nos hizo falta la mitad de algunas, porque como que las iniciativas se acaban y uno termina diciendo como aquí quedo hasta la mitad qué paso. Los objetivo de largo plazo se hicieron a cuatro años, ese fue el plan inicial establecido sobre todo, esta empresa tiene treinta y cinco años cumple en octubre, y venia de una forma y el plan era agresivo, y no me atreví a decir a hacerlo a diez años, porque el cambio era grande, entonces primero se tenía que dar los primeros pasitos.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Definimos la misión, la visión donde de una forma ya teníamos de una forma algunos criterios de donde podíamos ir, en ese momento hicimos un cruce de oportunidades con debilidades, de fortalezas, y lo que hicimos coger con cada elemento que salió de esa matriz que iniciativa teníamos que trabajar para apoyar ese elemento que se había

considerado como estrategia como punto estratégico, Digamos más como sus sentido estratégico, le definimos una iniciativa, y a cada iniciativa le definimos un responsable que después este tenía que hacer el final del trabajo y después hacerle seguimiento.

Armamos dos grupos uno que decía hacer en tres mese próximos, y las iniciativas, el año siguiente hicimos revisión del estado de las iniciativas, hicimos antes de eso definimos una estrategia de implementación de las iniciativas de las estrategias, revisamos impacto, deficiencia, eficacia, y demora en la calidad al año. De cada iniciativa para ordenar las que debíamos hacer primero y que debíamos hacer después.

La realidad es que lo que terminamos haciendo fue ser muy juiciosos al principio, y al revisar los procesos y en el día a día, le quitamos tiempo y en una iniciativa que no es tan importante pero que hacía falta a ese proyecto hubo que hacerla y nos desorganizamos. Si sirvió mucho que todo el mundo supiera para donde iba, como cosas que te salen que son interesantes, yo diría que nuestra cultura la cultura colombiana aunque sobra decir somos muy prácticos. En el año 2012 yo quería tener muchas posiciones. Pues obviamente yo era jefe pero el reto no comprado, aunque se dice y la gente lo compro uno no siempre puede, pero no una cosa donde todos nos metamos en el cuento. El año pasado un años después logramos los 1200 iniciales y este año iniciamos con los 1500, como muy largo ´plazo, como digo a la gente le cuesta, tal vez en la sinergia de la cultura, es algo donde hay que trabajarle mucho más.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa

¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Digamos que lo que si estamos haciendo en general, todo los negocios nuevos en ventas de servicios, están claramente definimos, como cobranza, administración de Contac Center, cada área tiene que entregar la inversión definida y su P y G, dentro de este te podría definir elementos. Eso es una análisis de riesgo financiero mas no una matriz de riesgo reputacional, etc.; y tenemos matriz de riesgo pero no para un nuevo negocio. Porque

obviamente trabajar con el banco nos ha hecho pues cositas de riesgo operativo, sarlaft pero no un análisis donde digo traigo esto, me paso a esto, no.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Digamos que el elemento matemático del P y G se termina dando una base para la toma de decisión pero si me preguntaras por el modelo de administración tiene y es más riesgoso que le modelo anterior, y te la tienes que jugar en otros negocios. Entonces hay un elemento como números como para no arriesgar más y otro el modelo. La concentración es importante pero medido. El riesgo es sino le puedo cumplir este cliente, cesa el contrato.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Digamos que o te diría que tradicionalmente no, en ventas y servicios y en el caso mío no, tengo la fortuna de estar en la asociación estoy en la junta de asociación, donde habrá 35 empresas, entonces tendremos la oportunidad de saber para donde va el mercado, esos elementos me ayudan a someter el entorno. Periódicamente no. Si hay proyectos que se debieron de haber identificado si nuestro objeto estratégico estaba y tenía un cliente, entonces los análisis se hacen de una manera distinta presentando un modelo conservador mientras puedo ofrecer un porcentaje de descuento donde hay detrás más elementos de la visión que empresa como parte del grupo de visión que no teníamos. Si hay una herramienta de mercado se que competidores que son los mismos que se sientan en la junta directiva de la asociación, mi competencia directa hay dos grandes, entre los tres pueden tener un 40 o 50 % del mercado. Y otros que seis están en la junta directiva y en la asociación, los tenemos cerquita.

Nosotros tenemos competencia, pero tenemos claro que empezamos a trabajar juntos porque los grandes nos van a acabar.

7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: El plan estratégico al general no le hemos hechos revisión, si hacemos revisión de estrategia cada año donde traemos a los directivos de los regionales y a los jefes de cada línea de negocio, si se hace y se hace cada año, pero casi que lo que hemos venido haciendo, es replantear las iniciativas, y viendo cuales cruces se hicieron, cuáles no, si siguen siendo validas. Nos ha hecho falta sacarles tiempo para analizar y dedicarnos y si presentárselos al gobierno, la idea es especializarme en el sector financiero que es donde soy bueno, ese pedazo nos hace falta.

Las iniciativas y todo se presentan a la junta directiva y no todo el año, pero en un trabajo grande se presenta y ellos aprueban, la decisión general de las iniciativas y yo tengo unos topes de inversión, y si paso es tope tengo que preguntar así no quiera, tengo que llevarlo a la junta.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Yo te diría que en todos depende mucho del tipo de iniciativa, cada iniciativa tiene su margen de inversión, y cuando hacemos los seguimientos que se hizo sobre cada uno de los procedimientos digamos que se evalúen, pero yo te diría que hacemos una evaluación mensual de cada cliente para sacar ese P y G, pero te diría que nos falta más seguimiento en el largo plazo y aunque se revisen no se comparan la rentabilidad y la parte cualitativa digamos que es importante en dos aspectos uno como mejoramos la herramienta que tiene la gente para trabajar, hay es un hecho cuantitativo, pues aunque no les suba el ingreso si les mejore, digamos la forma de operación y la estructuración que tiene , dicho otro que tiene

mucho de cualitativo que hacemos esto, aunque los numero dicen lo contrario , el PyG es el negocio hay otras cosas.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Yo te diría que tenemos plan de continuidad de negocio, pero que esta mas solventado a la operación de un cliente. Pero sobre la estrategia siempre trato de tener plan a, plan b, y plan c yo te diría que habría que documentarnos mucho más. Entonces cuando a un proyecto grande sale se debe saber que vamos hacer, vamos reorganizando y lo otro es plazo que es donde tiene que haber una perspectiva escrita para aplicarlo con otros componentes.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Digamos por el sector que somos en el aspecto financiero son fundamentales digamos el retorno que tiene la inversión es un momento es muy importante, como segundo elemento el aporte que le hacemos al compañero que hace parte del grupo con ingreso directo, trabajamos mucho esa participación en las estrategias de grupo , es un elemento de éxito poder decir, si tu notas el 100% de las empresas que tienen el contact center, puede ser en profundidad, pero se puede entender como quiere, otro criterio es que se tiene sobre esos clientes, mas puestos de trabajo; para mí es importante el tema de la generación de empleo, lo tengo muy presente, y hasta ahí.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Yo me considero una persona que le gusta el éxito, que le gusta los retos y el reconocimiento, es una posición mía competitiva y si vamos a jugar un partido que así lo pierda, y es como que detrás de una compañía tiene que haber dirigentes exitosos, o tiene que tener como hambre de éxito, es decir para lo grande es fundamental que uno tenga ganas de tener como segundo elemento como que los resultados que los compañía , si demuestra su éxito, yo no contemplaría si a la gente de servicio le va mas, puede ser un camino egoísta

pero no es de decir que el camino el malo y yo soy el héroe, los números tiene dar, si considero que detrás de una empresa exitosa tienen que haber unos dirigentes y ejecutivos con hambre de éxito y que trabaja con el entusiasmo, y el gran ganador tiene un componente de su propio gusto. El mecanismo tiene que salir de adentro y las ganas presionan al éxito, y creo que el vehículo no es fagoriarse con yo soy muy bueno sino con los resultados de su empresa, cuando digo buenos y malos es que hay componentes en la vida en particular y es que uno tiene que irse para la cas sabiendo que dio lo mejor, de creer que hizo lo suficiente para que le fuera bien.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Hemos generando iniciativas al tema de responsabilidad social. Tenemos convenios con una asignación de gente de problemas visuales, pero yo pienso que todavía hay que trabajarlo, yo he pensado mucho que una empresa de otro sector para dar las utilidades que nosotros tenemos, hay un trabajo que es importante hacerlo con la gente que ya tenemos que hace parte de la responsabilidad social, por ejemplo teníamos mucho tipo de contrato por servicio y hemos movido casi un...porcentaje de gente para transportarlos, pero yo creo que una empresa de Contac Center, de outsourcing, tendría que tener más cosa, es decir me siento como frustrado en ese tema, te diría que si te podría mostrar números..No debería de ser así, y hay más cosas que se pueden hacer. Debemos de tener más discapacitados, yo tengo un programa que va más en línea con discapacitados.

### **E17. Entrevista a Alberto Moncada - Industrias LEHNER**

#### 1. ¿Su empresa tiene definido un Plan Estratégico?

Entrevistado: La primera salvedad que hay que hacer es que yo llevo mes y medio acá, dos meses, de allí parte la historia. En lo que tiene que ver con la estrategia, si está definido, es decir, es una seguridad que para mi gusto esta del 2004. Una estrategia es el marco de referencia sin embargo lo que uno ve es que en este negocio hay que revisarlo permanentemente. No es que esté cambiando de estrategia sino que tiene que estar revisando y ajustando. La estrategia es una y la implementación de la estrategia para llegar a esta es la que debería estarse cambiando para poderla cumplir y esta es una de las labores que yo hago acá; hoy en día yo estoy revisando la estrategia y la estoy modificando, no es que la modifique a gusto propio sino con los dueños. Entonces, que se está haciendo en el tema de las estrategias, tenemos dos negocios (ventaneros, perfileros) hacemos los perfiles y con los perfiles vendemos los perfiles al mercado y con base a esos perfiles hacemos ventanas e instalamos ventanas y en las ventanas tenemos ventanas estándar (replicas iguales para conjuntos estándar) y ventanería especial que son obras especiales para proyectos especiales. Por ejemplo, un edificio por fuera tiene una ventanería especial diseñada por nosotros y hecha a la medida. La ventanería es un negocio de una sastrería eso quiere decir que toma las medidas la diseña, vuelve y la cambia hasta que la termina. Hoy en día la estrategia está reconocida por ser ventaneros no perfileros, tenemos dos negocios y el otro negocio no debe depender del primero, lo cual implica 2 estrategias diferentes, clientes diferentes mercados diferentes focalizados cada uno en su estrategia.

#### 2. ¿El Plan Estratégico define claramente la Visión, la Misión, los valores y Objetivos de largo plazo?



Entrevistado: Sí. Definimos una Misión, una Visión y un tema de Valores. Básicamente siempre he sido escéptico a eso porque siempre queda en los cuadros y en la literatura. Básicamente fabricamos e instalamos productos, tenemos los mejores diseños y queremos ser reconocidos como ventaneros y tener todo el tema de cumplimiento calidad y respaldo de toda nuestra ingeniería. Los valores deberían ser el ADN de los funcionarios una compañía y siento que no es así, más que este escrito es que lo respiren y que lo sientan que la compañía es propia. Yo no podría hablar como la gente de Jhonson & Jhonson o como los de Crepes & Waffles o esas compañía que tiene como una especie de credo, a la gente le hablan de eso y eso no es negociable, los valores no son negociables. Si tuvieran tan claro determinados valores, no me preguntarían eso. No sería ni sujeto de negociación. Uno debe ser coherente de cara a cumplir estos objetivos.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Cuando uno está en la parte productiva y ve las tareas y las metas como cumplir los objetivos de largo plazo en un negocio tan cambiante es muy complicado. Las pequeñas metas o las metas volantes me cumplan lo que es tool tour, y eso toca alinearlos a todos. En principio lo que sé de la organización es que existe el comité directivo que reúne la parte comercial, producción, la parte financiera y se define el tema de plan comercial y financiero. Sin embargo cuando uno entra a eso, siempre quiere cambiar, como innovar en productos y que todos estemos segregados a el mismo fin, todos a el mismo tiempo no. Hoy día ya me suena diferente y que no sea a través de un comité directivo sino que esté inmerso en un proceso de cara a que usted el grupo lo plantea, pero el problema de esto es que no tiene seguimiento o ni tiene medición, se queda ahí en la retórica. Entonces cómo implementar cosas para cumplir los objetivos de largo plazo que esté muy metido en la gente, porque qué pasa si la gente cambia, que pasa si la gente se va, entonces el que llega tiene que

coger la posta del otro (como en las postas de atletismo) y seguir jalando, por eso yo he insistido mucho en los valores, en los tres o cuatro valores, pero uno de ellos es, y que me importa mucho en esto, porque como hay vacas sagradas o personas que tienen mucho control en esto. Incluso hay comités en los que se pide que traída sus dos jefes de planta, los quiero ver sentados acá, que todo el mundo se entere de lo que está pasando, es que no puede ser que sean los seis gatos gerentes, porque deben enterarse de lo que sucede acá, que de cuando en vez traigan a su segundo y su segundo nos va a preguntar, que nos vayamos mezclando un poco, pues el día en el que no esté el gerente, qué va a pasar? Y eso no funciona así.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ¿ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Sí. Hoy día estamos en eso. Ahí una decisión muy importante en la realización de eso. Un tema de viabilidades en las dos líneas de negocio, y si es sano y es conveniente tener a las dos. Es básicamente dos líneas dependientes, pero es algo un poco difícil de manera, dado que sólo una de ellas puede mantenerse. Entonces uno no sabe si salvar a la una o a la otra o salvar a las dos y esto es una definición básicamente de accionista, es un tema de plata en principio, pero él no pone la plata así solo, si no ve que el negocio sea viable y sostenible, más que gane la plata es que sea sostenible.

5. En adición al análisis expresado anteriormente, ¿se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Ese instinto es el instinto del creativo, del emprendedor que quiere apostarle. La empresa tiene una característica importante, es que el tipo no siempre mide los riesgos, por eso es un emprendedor, si él tuviera visto todos los riesgos y lo planeara, el tipo muy seguramente estaría empeñando el cuento, pero esta empresa está ya tan formada, pues tiene

57 años, los accionistas son formales, son emprendedores pero formales, o sea, hay un grupo que es Carvajal, que hace las cosas bien, un grupo aval que es exitoso dentro de un negocio en Colombia, pues hace que tenga una metodología ya innata dentro de esas dos organizaciones para la toma de las decisiones. Entonces un poco es, hacer un análisis financiero, un análisis de viabilidad de compañía bajo argumentos financieros, tienen detrás obviamente todo el tema de producción, comercial, de viabilidad del negocio y detrás de todo eso hay una matriz de riesgos, para saber qué va a plantear el accionista. No es tanto que a Alberto Moncada se le ocurrió hacer perfiles para el sector automotriz, eso será una cosa que no va a sacar adelante a la compañía, cambiarle el cord a la compañía, si es propio de un emprendedor cuando está jugando con un poco de plata, pero si es un funcionario que está jugando con la plata de terceros y en esos momentos es estabilizarla y ya ver como aplica la lógica.

6. Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, ¿han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Hoy día estoy mirando mucho el entorno, estoy mirando, primero los competidores, qué tienen ellos, porqué ellos ganan más plata que nosotros, porque ellos frecuentemente gana, o sea que como que la frecuencia hace decir, algo están haciendo ellos que yo no lo estoy haciendo, entonces cuando uno tiene eso, tiene el tema del cambio, y hablando del tema del cambio, ese no es un tema mental, eso implica tener la organización botada a eso, supuestamente es un tema de orgullo, porque ellos ganan y yo no gano, esta compañía lleva perdiendo plata muchos años, y ver los competidores, este es un tema muy, muy importante, ver su estructura. Estamos revisando precisamente ese cuento, entorno del mercado, del tema de la tasa de cambio, del tema de las exportaciones, porque es que uno

siendo técnico y comercial, uno no puede tender a engañarse de que eso va a salir rápido o que eso va a tener unos crecimientos importantes, hoy en día, estamos revisando, haga de cuenta que la compañía crece muy marginalmente, con lo que tiene la puede sostener o que tiene que hacer para sostenerla, sin perder el talento humano. No son decisiones de estómago, son decisiones que la historia le ayuda a uno en algo, y las proyecciones tienen que estar basadas, parte de la historia, pero muy parte, tampoco se repite, para nada...

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Se va revisando en la medida en que el seguimiento no se esté dando. Cuando uno arma un plan y le hace seguimiento y no se están dando. Ahí hay varias cosas con las que uno se puede engañar, uno puede, jugar al número, y el presupuesto de ventas con sus sub márgenes y que se esté dando, y de pronto si se están dando los números y uno se queda ciego, porque el número se está dando, pero no está revisando su estrategia de cara al mercado, porque puede que lo que hoy sea factor de éxito, mañana puede ser el factor del suicidio de la compañía. Qué concepto tengo yo frente a eso, nada es bueno, si todo es susceptible de mejora de alguna manera, uno sueña con que se vaya cumpliendo un presupuesto y se vaya dando, y cuando se va cumpliendo el presupuesto, entonces uno dice que las cosas se están haciendo bien, si montamos un buen presupuesto, si se tiene el detalle del medio riesgo, del mercado, del precio, de alguna manera la estrategia está, el producto, la competencia y el precio y todo esto va encaminado a que es la clásica para definir la estrategia, entonces si uno está montado en eso, esto va funcionando pero ahí no se puede quedar. Porque cualquier situación no va a tener la capacidad de movilidad para algún proceso de cambio, entonces hay que mirar qué están haciendo los demás o si no se queda uno dormido, y es una cabeza principal del negocio, uno debería estar afuera mirando el mercado.

8. ¿Para efectuar esta evaluación su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Ambas. El cualitativo puede ser un 60%, un 70% más que el mismo cuantitativo. El cuantitativo lo bota por default un sistema, el reporte lo puede tener al mes siguiente o en unos días, del mes pasado, pero ahí no para, toca esperar el tema cualitativo y quién es el que le lee a uno el mercado, la última milla, que está revisando el negocio, pero esto no puede estar cambiándose permanentemente, porque uno no sabe para donde va, porque el foco tiene que estar puesto, es el cómo hacerlo más que cualquier cosa, pero sí, hay que revisarlo permanentemente, además porque parte se paga con comisiones en los resultados en la parte de promoción. Que a veces son mercenarios entonces terminan vendiendo lo que sea por tener un tema personal más que un tema corporativo. Sin embargo, en eso yo discrepo mucho, hay que hacer ajustes, y la gente tiene que tomarse los tiempos para poderlos revisar. Y revisar la estrategia no es malo, uno la revisa y dice qué estamos haciendo mal, entonces es el cómo lo hacemos, la estratégica dice queremos hacer esto, queremos hacer mercado, la estrategia puede estar encaminada hacia otros indicadores, y eso está bien, pero ahí es donde tenemos que mirar que más que la estrategia es la innovación de cara a la competencia. Y hay gente que está dedicada a cumplir y hay gente que está dedicada a ir más allá, sino son ejecutores y eso funciona bien, y entonces cuando el mercado cambia, ahí es donde ya no funciona bien.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Yo siento que no lo hay. Hay contingencias desde varias escalas, el tema operativo, se busca tener unos niveles de contingencia que son los planes de continuidad y eso la gente le toma el pelo y es que montarlos vale plata, o sea, con backups de refuerzo, cosas de esas, cosas de planta, o implica de todas maneras plata, tener estrategia de

inventario, jugar un poco a que la planta no se parquee, eso hay metodología para hacer, en eso estamos cortos, en lo que tiene que ver con la capacidad de la movilidad de la organización hay momento en el que hay algún cambio, y enfrentarse a otro mercado, es decir una compañía está muy paciente, flexible para movilizarse, mañana le ponen el arancel a un producto competidor nuestro al cero por ciento y la tasa a mil cuatrocientos entonces nos caemos, entonces qué vamos a hacer, entonces dicen, no pues si así hemos vivido toda la vida, porqué no seguir viviendo. Usted sabe lo que le pasó a los floricultores, entonces porqué esperar allá. Hoy en día pienso que deberías tener productos de mayor valor agregado.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?

¿Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Los éxitos, más que desde el éxito, es cómo se llegó al éxito. Porque el éxito puede ser circunstancial o un golpe de mercado, entonces la tabla del resultado le dio una vaina buena. Puede ser por algo espontáneo, pero no fue una cosa planeada. El éxito que fue concebido partiendo desde una Planeación donde hay un estudio previo, allá podemos llegar y enfocarnos, es el éxito que genera mayor trazabilidad en el largo plazo y que genera la capacidad de repetirlo en otro proyectos. En eso estoy convencido, el éxito debe ser en conjunto, ustedes que opinan, cómo lo podemos mejorar, en donde nos deberíamos enfocar, pero que sea al margen del día a día, es el éxito que nos da sostenibilidad, el éxito que nos da proyección, debe ser concebido bajo un trabajo, el otro éxito lo disfrutamos, pero no considero que sea tan valioso para la organización, no hay que menospreciarlo pero uno debería crear, así como lo hace 3M, estar en ese cuento, sentir que se puede hacer algo mejor, pero ese es un cambio a futuro.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: No el de la empresa, el éxito personal es una cosa que va de recibido, o sea no es el mejor el que tenga más diplomas, eso da básicamente la capacidad de trabajo en equipo

y la capacidad de formar gente y la capacidad de retener talento, es decir si tiene un éxito personal y es un jugador de bolsa, es de comprar título y vender títulos y ganó plata y ya y yo fui el que lo hice, eso no funciona en la organización porque eso atenta hasta con los valores, cuando estamos hablando de determinados valores, en el éxito personal es un escenario, funciona para él, pero en el largo plazo se va de la organización, los compañeros deberían funcionar con líderes que sean sostenibles en el tiempo sin tener encima alguien que los esté operando y ese sería el ideal es un tópico, porque uno los termina ayudando, los termina formando y ello lo terminan ayudando a uno para también formarlos. Los Maradonas los hemos visto, eso ha quebrado compañías. Claro que también hay otros más exitosos.

12. ¿u empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: No. No está establecido, en el tema de Responsabilidad social no hay un programa con una medición o no hay un estándar establecido. Trata de hacerse, pero eso no es responsabilidad social, trata de hacerse tipo, patrón-empleado, con situaciones internas de mejoramiento para la gente pero eso considero que es higiénico y no frente al tema social de la zona, no se está haciendo nada de eso. Y no se está haciendo nada de eso porque suficientes problemas tenemos acá en el trabajo. Primero sostengamos esto, hacer viable el cuento, más que lo otro, lo otro yo creo que será una etapa, será cuando existan motivaciones más trascendentes, pero lo trascendente tiene que ver con lo económico, por ahora no existe y debería por lo menos estar escrito, pero tener letra no funciona mientras no esté un equipo que lo esté elaborando.

### **E18. Entrevista a Fernando Cruz - Centigon Colombia**

#### 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí , claro, manejamos un plan estratégico, CENTIGON es una compañía dedicada al tema de blindaje vehicular como efectivamente se ha venido desarrollando y paralelo a esto se ha venido desarrollando negocios alrededor del blindaje de vehículos, es importante poner en contexto que el blindaje en Colombia es un mercado que se ha caracterizado por dos temas, el drive principal es el precio, los actores que no son compañía , es decir los direccionamientos los da un gerente dueño sentado y manejando el negocio sin ningún plan como tal y lo tercero que efectivamente es que tiene un mercado en el cual la diferenciación, de carácter técnico no es percibida por el cliente para comprar, es un mercado genérico con actores informales cuyo drive principal es el precio, en este contexto por supuesto nosotros somos una compañía internacional, somos una compañía americana, de Bélgica, son los dueños actuales somos una compañía, no cambian en los materiales, yo estoy guiado por unos estándares que efectivamente tengo que cumplir, y de una u otra manera soy una compañía buenecita en un mercado donde toda clase de locuras se hace, cambio de materiales, ausencia de blindajes en alguna partes, porque el blindaje es un acto de fe, si yo no pongo blindaje en techo le estoy ahorrando un dineral y de una y otra forma estoy mejorando mi imagen, puesto que la disminución de precio a mi no me afecta porque yo quito precio pero le quito atributos al producto como margen que vaya a obtener, en mitad de ese contexto el hecho de definir un plan es muy importante, y cómo lo hacemos, lo definimos sobre un alineamiento de negocio a sabiendas que tenemos un negocio que efectivamente es el tema del blindaje como tal, llega y afina el tema de eficiencia, afina el tema de tiempo, de garantías, etc.; mejora procesos, sin embargo, eso lleva a quitarle problemas de garantías, de



producto, pero lo que sí es cierto es un negocio que como tal se mantiene, no tiene importancia definida.

Primero la línea de negocio, el tema de blindaje como tal, segundo el negocio que tenemos y que hemos empezado a crear como verdaderas unidades estratégicas de negocios, la planta de vidrio, el tercero es el tema de camiones de transportes de valores, esos serían los tres grandes, paralelo a esos haríamos tres cosas, pero en lo otro lo meto en el tema de otros, los tres primeros se manejan dentro de un plan estratégicos y los “otros” se manejan más como oportunidades de negocios.

Yo lo defino lo presento a la casa matriz de una manera conceptual y porcentualmente eso lo vuelve en números, costo, unidades, todo lo que significa o sea una bonita idea ahora si la vamos hacer realidad.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Yo pienso que de una u otra manera hemos hecho nosotros, pudiera ser la ortodoxia, toda esa misión, esa visión, esos valores están definidos como un globo, sobre una gran carpa sobre la que se constituye los planes de cada una de las unidades de negocio no tiene visión, no tiene misión, toda la compañía la tiene cada una de las unidades. Eso es global para la compañía. Los valores están metidos dentro de esa gran carpa de unidades. Los objetivos a largo plazo los tenemos claro sobre cómo queremos que le den rumbo a la compañía, lo tenemos claro, se proyectan a tres años, o cuatro años y no más porque no es fácil, pues están ligados a los cambios del mercado, uno trabaja en crear necesidades y de generar valor agregado de generar valores superiores. No estamos condenados, pues cuando nos dan lineamientos en los negocios, puesto que es una gran cosa que se logre adaptarse, y que se gane plata en unidades, eso es gran cosa pero no es suficiente, usted tiene que pensar que necesitamos desarrollar un tipo de camión con requisitos que compitan. Y la parte

operativa dentro del plan es muy global, con una asignación de recursos, y no lo llamamos en un proyecto, puesto que limita gente y se vuelve más otra cosa, los cambios se hacen estratégicamente.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: No tenemos una metodología, como tal nosotros no somos condenados, cuando me siento con mi vicepresidente que marca esos lineamientos y dice mire tiene que salirle este negocio de las cuales son suyas veinte cinco unidades, y si el año pasado hacemos ocho, ya fue una gran cosa que nos adoptara más y que ganamos unidades pero no es suficiente, usted tiene que pensar que necesita desarrollar un tipo de camiones que no tiene competencias, que son costosos, etc., la metodología es dirección de un tipo de objetivo de mediano o largo plazo y luego de una u otra manera es el objetivo la estrategia que vamos realizando la vamos operando, de forma operativa en formas muy globales, con una asignación nosotros lo llamamos es proyecto, pero no nos gusta porque se levanta cuestiones alrededor.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Sí claro, por supuesto yo que vengo del sector financiero y el riesgo es un tema fundamental, dos rumbos u objetivos claros es salirnos y meternos en otro, y si usted tiene un producto y consiga el objetivo que tiene que lograr sin saber cómo lo hace; partiendo de estos casos se formulan propuestas y empieza una serie de acciones que le permiten la consecuencia de ese objetivo para ganar a la competencia. La evaluación del riesgo de una u otra forma la tiene a puerta cerrada.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: El riesgo está enmarcado dentro de lo que significa cumplirle, pero yo le estoy prometiendo un producto, en determinado tiempo, y empieza usted aquí a decir aquí tengo un problema, como puedo mitigar ese riesgo, como puedo manejar el tema, como puedo anticiparme a eso, cosas de ese estilo, es más una revisión alrededor del proyecto que una metodología específica. Mi evaluación del riesgo es la que de una u otra manera, si la tiene en cuenta.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Sí, claro, digamos, todos y cada uno de ellos todos tienen que estar muy ligados, dentro del P y G de la compañía, usted me dice tengo x producto y necesito salir a vender, de una u otra manera todas las evaluaciones previas es una cuestión fundamental, aspectos a bases de datos para determinar quién está exportando, a que mercados para averiguar las cantidades sobre precio, para saber a cómo están vendiendo, si hay clientes que usted puede reconocer para decirle oye mira yo también vendo eso, en la venta es muy difícilmente darle atributos nuevamente los cambios son terribles. Comentando un caso: luego de un año de estar tocando una puerta, a un potencial cliente y no lo quiero probar para mamar gallo, la semana entrando voy a estar ahí. Usted no está comprando por moda usted está cambiando proveedor con los cuales ha tenido un periodo de asentamiento, de prueba, de ensayo de error, de aciertos, es muy difícil que un vez entre un proveedor se resbale. Uno trabaja en la base de crear y generar necesidades, y simultánea se ven cosas que no manejábamos de un tipo de producto, ahí hay valor agregado, hay 35 compañías que se van elevando sistemas superiores que en principio a los competidores se van disminuyendo porque en principio.

Nosotros somos líderes en el tema de camiones porque atendemos a los tres grandes, de ahí que entra el diablo y escoja, nos salimos de una mentalidad de cliente y entramos a trabajar lo que la empresa quiere.

7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Como la revisión de ese plan es parte del trabajo mío con mi jefe que de una u otra manera el tema es vamos a diversificar, no podemos dividir los negocios, vamos a meterle a los temas especiales, a los temas especiales automotriz en otros países y vamos a meterle. A medida que los objetivos se van cumpliendo, los dos lo revisamos la toma información de eso y lo lleva arriba y ahí arriba le marcaran cosas de lo que anteriormente se ha ido contando.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Digamos que efectivamente hay elementos cuantitativos, pero esta organización está muy dado a que crecimiento y cuando efectivamente una presentación a alguien una vez intento arrancarla, del P y G lo van mandando lejos, es muy verraco que luego de la idea usted vaya a hacer y cuando le va a pegar.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Digamos que efectivamente en la medida que se acerca al objetivo el plan estratégico va saliendo, no hay nada que hacer en el mercado, pero se trata de suplir necesidades en otros mercados, eso no tiene sentido, pero esa evaluación lo vamos haciendo ya es mucho más difícil de prever frente a un negocio que representa un compromiso a la empresa, y debo hacer un plan de contingencia y debo hacerlo.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Tenemos como un compendio de las medidas tradicionales colocando dentro de una matriz que se llama, que resume líneas de negocios margen por línea de negocio, lo invertido, es decir no me diga cuanto gano, dígame cuanto se necesita para obtener ese tipo de resultado entonces ese es un mapa, ese es el objetivo a donde se tiene que llegar, a un conjunto de cosas, le llegue a la caja a cierto nivel, le llegue a este tipo de negocios.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: No hay uno sin el otro, créame que de una u otra manera este es un escenario en el que yo como gerente y como líder de esta empresa necesito del concurso, de todo el resto que está atrás, de gente que esta atrás, que esta pues trabajando para esta compañía vayan consiguiendo sus objetivos, y la sumatoria total de sus objetivos es el mío, la sumatorio del operario, del supervisor, del gerente; la sumatoria de los objetivos de cada uno de ellos es el mío y el mío personal.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: No. Vamos a estar claros sobre el asunto de responsabilidad social en el comprendido del siglo XXI no lo tenemos involucrando en todo ese conjunto de cosa, tenemos claro que sí, las normatividades que tenemos al respecto a la responsabilidad social, laboral ambiental, daño un paso más adelante estamos detrás del ministerio para que nos dé una categoría, para que nos diga mira este producto es responsable para medio ambiente, pero con una responsabilidad social que diga vea Centigon, normatividad laboral dentro de un ambiente que se trabajan muchas veces sin prestaciones y nosotros somos muy formal.

**E19. Entrevista a Rafael Aparicio – Acciones y Valores S.A.**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Si, tenemos definido a corto plazo más o menos qué vamos a hacer. Para donde nos vamos a enfocar, sabemos qué áreas debemos cubrir y hemos hecho unas reuniones de planeación estratégica internas para saber para dónde coger.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, la misión, los valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: No. Ya no estamos trabajando sobre Misión y Visión. Ese concepto un poco lo abandonamos. Esto de Misión y Visión muchas veces queda en un bonito escrito a la entrada de casi todas las compañías, pero yo no sé si se aplica o no. Los valores si los transmitimos, sobre todo cuando usted maneja dinero del público y dineros de terceros, en esto usted debe tener muy claros los valores y esa parte para mí si es básica, yo trato de inculcarlo y trato de prestarle mucha atención, pero cada día es más difícil, porque el mercado ofrece demasiado. Tenemos objetivos de corto y mediano plazo, o sea, tres, cinco años, estamos muy enfocados, el problema se llama cómo llegarle al público, ese es uno de los líos más grandes de las firmas comisionistas de bolsa. Te voy a dar un dato que parece absurdo, en Colombia no hay sino menos de 650 mil personas que invierten en el mercado de valores, es decir, inversionistas. Puede haber subido con Ecopetrol y con otras empresas, pero el plan de largo plazo de la bolsa que es a 2015, habla de millón y medio de personas. Si usted piensa en un país de 45 millones de personas, que apenas el uno y medio por ciento, es un porcentaje insignificante dentro de toda la importancia, esto es grave. Entonces nosotros por ejemplo, nos hemos enfocado mucho hacia buscar a través de una red llegar al mercado, es decir haciéndolo directamente.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a mediano plazo?

Entrevistado: Tenemos siempre unas reuniones en donde se nombra a una persona encargada de hacernos estos proyectos es decir, hacer seguimiento y en la Junta también molestan mucho, por ejemplo ya en la reunión de Planeación estratégica preguntamos qué tipo de seguimiento le han hecho a esa reunión y qué han hecho para implementarla. El verbo buscar tiene una peculiaridad, todo para nosotros es demasiado inmediato, muy poca gente construye a largo plazo, eso la mayoría no lo hemos hecho. Siempre se hace a muy corto plazo, usted llama y cierra un negocio y eso es así, entonces con ese ritmo, eso también ha influido en que la planeación sea un poco defectuosa, por la característica misma del negocio.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ¿ustedes utilizan algún análisis previo de riesgos para ver qué situación podría ocasionar?

Entrevistado: Hacemos análisis en la parte de riesgos de la parte de la toma de decisiones, lo que digamos es estar todos de acuerdo si miramos sobre todo en un momento dado el riesgo de resultados y el riesgo económico. Lo que pasa es que en los proyectos de largo plazo, el único que hemos montado nosotros fue un proyecto arriesgado, complicado, porque cuando resolvimos entrar en esto y obtuvimos el socio internacional, nos metimos en unas exigencias que yo creo si hoy en día nos hubiéramos mirado un poquito de golpe no lo hubiéramos hecho, pero ha sido un éxito, nosotros no teníamos ninguna sucursal, y el tema no era solamente montar la sucursal sino todo lo que implica la logística, los lugares y la parte de transporte de efectivo, y todo este tipo de cosas. Entonces hoy en día pensamos que fuimos bastante arriesgados, pero planear demasiado impide saber que más riesgos podemos tener.

5. En adición al análisis expresado anteriormente, ¿se basa en una secuencia lógica científica, utiliza también su instinto emprendedor?

Entrevistado: Hay mucho del instinto, hay mucho de la experiencia. Acciones y valores tiene 51 años en el mercado, la fundó mi papá, después entré yo, ahora está mi hijo, no tenemos

una rotación de personal, sobre todo en la parte directiva, en la parte de training si es muy alta, eso es en todos lados, pero en la parte directiva, hemos sido casi siempre los mismos. Entonces mucho de la experiencia, usted mira tantas cosas y hay muchas cosas en la que estamos casi como péndulo adquisitivas con el tiempo, entonces uno ya sabe que pasó y son ciclos repetitivos, por ejemplo las pirámides, es un ciclo repetitivo, eso vuelve y se da. El sr. Murcia que fue el único, ese no es el último, ni es el primero, y yo creo que en esto hay muchas cosas. Ahora, qué es lo que tiene hoy en día el mercado, es mucho más exigente, más profesional, o sea, hoy en día usted tiene que hacer una mejor presencia de su gente y de la parte tecnológica. Eso es lo que comienza a marcar la diferencia y usted comienza a trabajar en una serie de productos diferentes, que hay veces también depende en esto, contar con la gente adecuada en el momento que toca. Por ejemplo debió haber llevado 10 años en bolsa, al principio todos estábamos muy temerosos, incluidos nosotros. Después de un tiempo comenzamos a mirar pero la verdad teníamos un muchacho muy bueno que le cogió el feeling y todas esas cosas y le gustaba el tema y nos metimos en el cuento, pero casi que también dentro de la misma organización tiene que surgir alguien con la necesidad y las ganas, para empezar uno a abrirse espacio.

6. Al tomar decisiones estratégicas, los cursos de acción que han implementado, ¿han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Estudiamos mucho los estado financieros, miramos mucho la viabilidad de los ingresos, miramos de donde viene, miramos qué están haciendo y como te decía, algo de espionaje profesional, que hace este tipo, en donde están, qué hicieron, cómo les ha ido con esto. Hay dos tipos, y usted está en uno de los dos, una cosa son las banca rizadas y otra cosa son las independientes. Las tomas de decisiones son totalmente diferentes, porque ahí hay



que instalar una serie de cosas porque usted tiene que tomar una serie de decisiones respecto a su grupo económico, por ejemplo, el pago de las comisiones,, en el Bogotá hay, en AV Villas hay, entonces usted no puede liquidar el esquema, hay negocios que los mismos bancos han dicho, ese negocio es mío. Entonces a mí, me proponen una cosa, nos sentamos con el Vicepresidente Comercial, trabajamos en un proyecto y lo echamos a andar en una semana, si lo vemos viable y todas esas cosas, miramos que están haciendo todos y ha funcionado así. Entonces muchos si aprendemos de la experiencia de los demás y también de lo que pasó. Entonces qué tiene uno hoy en día, por fortuna miramos a otro hemisferio, estamos mirando a América Latina, nosotros mirábamos que estaba pasando en Estados Unidos, ese era el referente, y ese es un referente muy lejano para nosotros, los tipos trabajan en base a otra serie de cosas, pero usted cuando comienza a mirar qué está haciendo Perú, qué está haciendo Chile, aterriza y piensa cuál es el camino para nosotros. En México por ejemplo, han entrado casi todos los gremios jugadores de Estados Unidos, entonces Brasil es un mundo diferente, ese es otro cuento. Chile es un país diferente, creo que es el único país que va a llegar al desarrollo. Viene preparándose muy juiciosamente, sobre todo en el tema económico, usted mira y hay unas cifras que son aterradoras, son 17 millones de habitantes pero tienen 123 mil millones de dólares de ahorro en los fondos de pensiones. Tienen 56 mil en los fondos fiduciarios. Desde ese punto de vista, tiene usted un enfoque de por dónde van las cosas. Perú, está en una escala más abajo que nosotros, Colombia está como en la mitad, ellos apenas están evolucionando. O sea que sí existe una evaluación de los nuevos mercados.

7. ¿Con qué frecuencia se realiza el Plan Estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: En el caso nuestro es muy rápido. La realización es muy suave, no hay una pirámide absoluta, usted mira y por ejemplo el acceso para hablar con un jefe aquí es

inmediato. La toma de decisiones es rápida. Entonces analizamos, cambiamos, hacemos.

Todo se mueve más rápidamente.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: La persona que cité anteriormente es quien realiza este análisis. El grave problema de las organizaciones, además cuando el origen es familiar, es que la toma de decisiones es mucho más informal, pero también usted tiene un grave problema, que muchas de las decisiones se quedan sin intervenir porque no hay nadie detrás de usted, cosa que si pasa en una organización normal que eso tiene todo un proceso, puesto que la gran mayoría de las organizaciones dependen de un impulsor, de un creador, de la figura. En las organizaciones familiares, usted sencillamente realiza un Comité, en el cual decide hacer y cada cual realiza su trabajo y se mete en el cuento, como además usted necesita es producir resultados, si no produce, se fue. Entonces entre las funciones de esta persona, está el de colocar fechas, unos tiempos y sobre todo que aterrice el tema, luego se somete a la revisión de un Comité que le hará un seguimiento.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: No. En esto no existen planes de contingencia.

10. Para medir los éxitos de su empresa, ¿qué aspectos toman en consideración?  
¿Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: Esta vaina es demasiado castigadora. Porque el único éxito que le miden a uno es la utilidad. Usted puede llegar y decir mire, en estos tres últimos años para estos esquemas tengo un programa el verraco, la respuesta al cliente es buenísima, pero la mayoría de la gente dice, y de aquello qué, mi utilidad es cuánto. Entonces ahí hay frustraciones, pues la gente lo único que pide es plata, entonces usted dice, capacité tanta gente, hice tantos cursos,

tengo unos mejores profesionales y cómo le fue?...y el cómo le fue además, están las firmas comisionistas, entonces sus accionistas, pero dicen mire, a este no le pasó, que hizo esto, y esto es generalizado en el sector. Cuando yo me reúno con los colegas, me preguntan qué hizo? ¿Cómo fue lo que hizo? Vio lo de fulano? Es muy importante cuánta rentabilidad genera. Cuando nosotros montamos remesas, nos costó un esfuerzo de 2 años, para lograr un punto de equilibrio. Eso no estaba dentro del esquema mental de hacer una inversión que costó cerca de dos millones de dólares para montar todo. Cuando pensamos entrar en el mercado y la ley nos dio la posibilidad, entendí porque era que las firmas comisionistas no podíamos manejar dólares, solamente acciones y bonos, entonces en el 2001, la ley permite entrar en el mercado cambiario nos vuelve a los comisionistas, agentes del mercado cambiario, contra toda una vida de los bancos, metidos en ese mercado. Las firmas comisionistas tienen hoy en día el 35-40% de lo que se maneja en el mercado y eso es apenas hace 9 o 10 años. Remesas significa 4 mil millones de dólares al mes y significa un mercado bien interesante, mercado que en este momento está dominado por 13 casas de cambio, los bancos no le jalaban mucho al tema, porque era lavado, porque era una cosa rara jarta, y nosotros dijimos, nos interesa, pero yo quiero un socio americano, que me de tranquilidad, que no sea una tienda y entonces estuvimos buscando y apareció un sitio y las cosas se le dan a uno, apareció alguien que estaba buscando un segundo agente en Colombia, esperamos un tiempo y comenzamos, en ese mismo momento el dólar cogió para abajo y entonces nuestro punto de equilibrio se va haciendo más lejos, porque los ingresos son en dólares, las comisiones son en dólares entonces tiene que hacer un volumen más grande. Mis socios no creían en esta inversión, pero hoy en día sacan pecho y piensan cómo fuimos de verracos, cómo estudiamos, cómo avanzamos en esta vaina. No era tan difícil, nosotros teníamos un volumen de operaciones, para ponerle un ejemplo, más o menos 100 mil operaciones y usted no tenía que preocuparse por crecer las 100 mil operaciones sino por ponerle al otro

franquiciador un pedazo de esas 100 mil operaciones, esto significa más o menos el 20% de la remesas que ingresan al país, eso más o menos puede ser tres millones y medio de giros al año. Entonces no era abrir un mercado nuevo, era tener el 50% de esas 100 mil operaciones. La idea era crecer ese mercado. Porque es diferente cuando usted lanza una cartera colectiva, entonces usted puede confiar en lo que hacen los demás, pero usted también puede buscar una diferencia y ahí también usted tiene que mirar ya no el mercado en general, sino su expertis, por ejemplo, facturas, hay mucha cartera que se crea en base a facturas, pero entonces a algunos se les olvidó, que eso es una cuestión de efecto, no porque la factura la haya convertido en título valor eso lo paga, y varios se han montado en eso, sin tener el recurso, en la parte de mirar qué es lo que estuvimos contando, el activo subyacente. Entonces, ahí tú no sabes tampoco cual es el universo, ni cuánto va a ser el mercado, en ese momento se debe hacer un análisis de otro tipo, mucho más profundo, hacer un análisis interno, si tienes la capacidad. Aquí hay un lío muy complicado, la gente en bolsa, en Colombia, cree que siempre tiene que ganar. El inversionista si pierde en Estados Unidos, fue el mercado, si pierde en Colombia fue alguien que lo robó. Uno tiene que ser mucho más cuidadoso, mucho más profesional, cuando la caída en los Estados Unidos, yo tengo muchos amigos que tenían plata por allá, y el representante de allá se les desapareció, perdido, no pasó nada, el mercado cambió, aquí usted no puede desaparecerse. Entonces usted tiene que ser muy profesional en eso. Porque además la mayoría pretenden siempre obtener muy buenos resultados.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: En mi caso vamos ligados, vamos ligados porque yo ya llevo 40 años en la compañía y mi crecimiento profesional ha sido ligado al crecimiento de la empresa. Yo si quisiera que la gente que trabaja conmigo sintiera el éxito de la empresa, para mí eso si es

definitivo, yo creo en el poder de la gente y yo creo que el éxito de las compañías dependen de las personas.

12. Su empresa tiene establecido un Compromiso de Responsabilidad Social?

Entrevistado: Sí. Básicamente apoyamos algunas obras que están dirigidas hacia la niñez. No me gusta alardear mucho del tema, pero si me interesa. Básicamente nos interesa darle beneficios a los empleados de las firmas comisionistas, sobre todo a los niveles más bajos, creamos esta figura de tal forma que sean los asociados, los dueños y no son las sociedades.



## **E20. Entrevista a Sonia Abizanbra - Fiducoldex**

### 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Anteriormente se ejecutaba todo lo que se estaba haciendo, empezamos a ver opciones de indicación de los productos fiduciarios y considerarlos que lo más oportuno era hacer una planeación estratégica, entendiéndose como planeación estratégica hacer un alto , hacer una revisión para donde queríamos ir, que tipo de negocios queríamos asumir y poner nos unas metas, y dentro de las gamas de planeación estratégica, encontramos una que nos llamó la atención que es una planeación estratégica con objetivos, entonces esa planeación estratégica es importante, porque se fijan los objetivos se hacen las estrategias con las acciones claves y se hacen revisión de cada una de las cosas que estamos queriendo. Miramos varias opciones, y me pareció interesante que era una planeación que era muy fácilmente verificable, que era medible que era cuantificable que todo era por indicadores y por mediciones ya, uno de los miembros de la junta directiva que es de los gremios había hecho y nos había dicho lo bien que le había ido, me quedo fácil como tomar la decisión como ver la y el resultado que habido tenido esa operación en ese gremio, Entonces comenzamos a verlo y entre más nos adentrábamos en esa metodología de planeación estratégica más nos llamaba la atención entonces aquí es generar resultados punto, el que es eficiente produce resultados el que no lo es produce explicaciones, entonces esa es nos gusto ese enfoque donde hay una planeación general de una compañía que se va por vicepresidencias y hacia abajo y todas las personas tienen que tener medidas todas las cosas que hacen y eso nutre unos indicadores y nosotros tenemos unas evoluciones que nos causa que tiene que ser a causa de esto.

Esta compañía adicionalmente, fue una compañía que inicio muy temprano en el sector, así es la, a meterse en el sistema del ISO 9000 nosotros fuimos los primeros la primera entidad del

sector de industria que nos dieron la certificaciones ISO 9000. Entonces ya habíamos tenido la experiencia de organizarnos por principio.

Al principio culturalmente eso es muy complejo de implementar en una organización pero finalmente fuimos lográndolo y la gente fue viendo que no fue un trabajo adicional sino que se facilitaba el trabajo si se hacía de esa manera, hoy en día tenemos el ISO 9000 y la planeación estratégica también ligadas en el proceso. Lo digo sin mucho conocimiento porque en las otras me parecían un poco mas teóricas tal vez, pero puedo hablar de las que tengo no de otras que no escogimos finalmente esa nos pareció, que tenía un ingrediente importante que era la medición de los objetivos.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Pues como tenemos completamente legadas ISO 9000 de la visión y la misión y todo ese tipo de cosas pues sí, tenemos que saber a qué le queremos apuntar, entonces están completamente entrelazadas. Empezamos con caminos separados por un lado la ISO por otro la planeación estratégica y luego con el tiempo la fuimos uniendo.

Si hubo definición de misión y visión, hicimos algo parecido al OPA, y miraste ambiente externo e interno y con respecto a este miramos los objetivos, miramos la meta del ver de una entidad pública como lo es esta y qué tipo de negocio debía ser como se quería situar,, que nicho de mercado se debía situar a donde queríamos ir, y pero fueron unas reuniones bastantes interesantes unas de mía con el vicepresidente y de las personas que depende directamente de mí y otra inclusive la hicimos con la junta directiva, porque yo decía todo está muy interesante y nos hemos concientizado de otras pero si la junta directiva no habla el mismo lenguaje pues va a haber un problema entonces ellos estuvieron en una reunión de trabajo donde se mandaron con nosotros y muy honradamente hicimos la tarea y fue muy exitosa nosotros en primer lugar y dentro de la metodología que seguimos, seguirá cual es la

percepción que la estábamos, cual es la situación que se debe trabajar prioritariamente y por ejemplo decíamos que íbamos a trabajar en el clímax organizacional importante, porque en la medida en que había una armonía entre las distintas áreas pues se imposibilitaba como grupo seguir adelante, cuando nosotros decíamos esto, al junta esto es lo interesante , la junta decía no primero producir resultados y después que tan contenticos están, primero que suene la registradora y realmente eso hicimos primero nos fijamos unos objetivos económicos y unos objetivos que nos parecían muy difíciles de cumplir y como eran una mediciones tan permanentes de todas las cosas que cada área hacía, pues unos produciendo los resultados la compañía tuvo un viraje interesante en ese momento que lo necesitábamos donde veníamos de una situación pues de muchos años con un tipo de negocio determinado y nos fuimos a buscar , y se buscaron unas estrategias que nos dieron muy buenos resultados en ese momento.

Digo yo que todo el mundo cuando oían hablar de nosotros pocas veces lo hacían, era que éramos Fiduxport nadie se imaginaba que nosotros hacíamos pocas cosas diferentes, que hacíamos todo tipo de negocios, la sorpresa, yo tenía una si teniendo la idea que como entidad pública debemos generar unos espacios que a los privados no les interesa, la junta directiva hoy me dice usted saque unas banderitas blancas pero primero el resultado, no haga cosa que no repercutan directamente en la registradora como dicen ellos. Entonces tenemos que hacer balance en contra de la naturaleza y la registradora.

Somos una entidad y sociedad anónima y somos auto sostenibles primero somos tenemos generar unos espacios que a otras no les interesan tanto.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Cada uno tiene que enfascar bajar, porque lo que se decide arriba en ese grupo directivo tiene que implementarse inclusive a nivel de cada funcionario, que tiene su



metodología de evaluación y sus indicadores y las acciones que tiene que hacer para apuntarle al plan estratégico, este carácter está ligado a la implementación estratégico.

La rotación se hace mediante la inducción, cuando la gente llega poco a poco cuando hacemos una rotación de alimentación de distintas cosas, aquí la normatividad va cambiando entonces echamos esa situación y siempre estamos hablando de eso, que ha sucedido en ese sector de un tiempo para acá, el ministerio de industria y comercio es una planeación donde nos involucra que están mucho más atadas a lo que hace el ministerio y los que están, el ministerio de industria tiene unas entidades que son las vinculadas y adscritas que las primeras son las que tienen participación accionaria por medio del ministerio y adscritas son las que no tienen esta condición pero que por ejemplo superintendencia de industria y comercio otro tipo de actividades son directrices, entonces todos estos ministerios nos convocan a cosas que tienen y nosotros tenemos como fiduciaria posicionarnos con cosas que nos invitaban, el vinculado es el banco como matiz, pero nosotros como fiduciaria no es que tengamos un ministerio que cumplir somos diseño a veces el ministerio no lo tiene claro y dice que Fiducoldex como va a hacer para participar en que no se yo que cosa... digo no nosotros no, entonces voy a decirle al ministro, no, con mucho gusto yo le explico, nosotros no podemos hacer nada distinto negocios fiduciarios, yo no puedo decir que por ser una institución filial, puedo hacer unas cosas, sin embargo esta planeación el ministerio ha sido muy interesante para muchas cosas, no necesariamente para las cosas temáticas, de aplicación y método, pero si nos estamos viendo que estamos haciendo los demás. A mí no me gusta ir a todo lo que me invitan para que no confundan esos cambios en otras entidades donde hay mayores rotaciones que acá, para que tengan claro todos. Esto nos ha llevado para que tengamos claro como las capacitaciones y las inducciones de cuando donde siempre participo a mí me gusta tener contacto con todos los funcionarios, para que ellos sepan quién es la presidenta de esta compañía y que tienen las puertas abiertas a lo que quieran y cuando quieran; y dentro de

esto aprovecho el espacio para planeación estratégica, hay un modulo de planeación estratégica, donde unos siempre le echa el cuenta si uno no lo tiene claro pregunte, y entonces cuando me preguntas yo no sé, tú no sabes el ayer y todos debemos de saber, por otra parte hemos propiciado por producto de las experiencias que hemos tenido unas reuniones esporádicas, si yo me reúno con la vicepresidente financiera, unas reuniones incluso que no tiene un carácter tan formal de los negocios fiduciarios propiamente dichos pero que si se habla mucho de que se está haciendo en lo que tu mencionas. No podemos darnos el lujo que alguna persona de la organización no tenga entendido eso que es, porque lo que a mí me toca hacer es chulear esa hoja para que alguien el pago, entonces a mí me gustar echar el cuento de que somos y que está haciendo el ministerio, eso nos ha contribuido y logramos los resultados económicos y en las reuniones de planeación estratégica decíamos ahora si el climax organizacional, se miden en esas planeaciones, nosotros somos entidad pública distinta, no es funcionario público, y cuando el ministro decía y todo el mundo responde acerca del climax organizacional, en los sectores públicos que le están subiendo, aquí estamos completamente prevenidos en el tema quedamos en el penúltimo lugar, al año siguiente en el último lugar, tanto que el ministro me decía tu qué es lo que estás haciendo allá y nos propusimos basamos en esta metodología de planeación uno de los objetivos es cambiar esta percepción y esta cuestión y nos están viendo con las criticas que nos están viendo en las empresas y tenemos la meta de seguir de subir.

El año pasado sucedió una cosa antes de que se formulara, que hicieron otra vez la encuesta y la hicieron revisar mediante los resultados y tuvimos el primer lugar, por encima de todos los demás, por encima de todos los que tiene recursos inmensamente grandes mucho más grandes y que llevan trabajando en el tema, ahora somos , y todo el mundo dice que fue lo que hicieron , y decimos hicimos una estrategia con una acciones claras donde íbamos midiendo, y como se mide eso, pues lo íbamos haciendo yo con mis reuniones con todo el mundo, les

iba hablando de todo, incluido la planeación lo que es fiducia lo que es todo y eso tuvo, claro y otras cosas muchas hicimos pero eso es una de las cosas que más contribuyo, íbamos logrando hasta eso, que para la junta no era prioritario, para nosotros era habido pero no lo primero, Yo creo que todos estos éxitos que hemos tenido que cumplir ha sido porque metodológicamente hemos aprendido como es, aquí rodo el mundo habla el mismo lenguaje, cuando yo pregunto cuál es exactamente el indicador, ya saben que si me dan explicaciones es porque no fueron efectivos.

Espero que se diga para donde voy, estoy acá y voy a hacer estas acciones, para poder llegar, enfocado.

Dentro de la planeación y como decimos a la junta no es que sean cajas registradoras o no, que eso es importante y es una de las estrategias que tenemos que tener unos indicadores punto. Si claro están interrelacionadas si elevo el climax a otros, los cuerpos colegiados cuando nosotros llegamos a esos lugares tan bajitos, ya la junta tomo la camiseta de que nosotros somos los primero y queremos que no cambien, nosotros estamos direccionando a la entidad para que cambie, nosotros vamos y una infinidad de cosas y ahí se, eso es la habilidad para que se apropien para ese tipo de cosas que para la entidad es importante.

Si todo el tiempo se movieron unos aspectos diferentes al climax organizacional, todo el tiempo, todos los indicadores que tenemos y por supuesto el más importante que es fortalecer el climax organizacional, en la medida en que la gente esté más contenta trabaje mejor, y empezamos por mejorar el espacio físico, cuando vimos resultados la junta misma me dijo pues arregle esas oficinas, que están en una situación complicada empezamos con eso, continuamos con un tipo de situaciones muy concretas que fueron para el bienestar para la gente acá en la organización y si eso tiene un efecto multiplicador.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: La estrategia, pues es que las estrategias son objetivos de alguna manera, y ahí bajamos a acciones claves o claras, y vamos a nuestra metodología, todas las estrategias tienen una serie de indicadores, estrategias es a donde queremos llegar cuales son los objetivos que queremos tener, cual es la misión arriba y todas las estrategias tienen que apuntarle al lugar que ya tenemos definido.

Me gusta porque veo que se organiza la entidad de una forma clara y se hacen procesos y se suprimen los estadios de confort en las áreas que existe donde hago lo mínimo posibles porque todo es medido, entonces tiene que haber una mayor productividad por esa razón, a medida que uno va organizado se caen las maletas. Esa es la clave yo creo.

En este modelo hay cada área que tiene un cargo definido, que son las áreas definidas, el resultado esperado, cada área de efectividad se le define un objetivo por decir algo área de efectividad, administración de bienes integrados, se le definen entonces un objetivo, el 95 % es el objetivo, el método de medición va a hacer por número de contratos donde se administren contratos que no hayan ese va a ser mi método de medición, cual va a ser mi objetivo frente a esto, que el 95 % de los pagos, por decir algo de la administración de los recursos van a salir perfectos. Ya con base en esto para lograr este objetivo el 95 % debo definir unas estrategias entonces como identifico las estrategias, voy a elaborar unas tablas que obstáculos creería yo que tendría para lograr ese 95, en la administración de los recursos, identifico cuales son los obstáculos y frente a esto desarrollo unas estrategias para contrarrestar esto, cuando la defino por cada estrategia defino un plan de acción.

Las áreas de efectividad que son los resultados esperados de cada cargo. Que en este caso se hace por vicepresidente. Cada vicepresidente tiene que explicarle a esas estrategias. Allí miraría la vicepresidente que es lo que cubre todo lo esperado por la fiduciaria, entonces miramos todo el plan estratégico que son los grandes las áreas de efectividad.

La compañía digo yo es la vicepresidencia. Como le apunta desde su cargo a lo que esta de mando la vicepresidencia. Involucra a todos los funcionarios, porque vana aportando al logro de un objetivo hasta que todos aportamos a la meta final.

Cada reunión de planeación tenemos que hacer tantas tareas que ni te parece, y usted qué opina, debería como lo va a lograr hay varias tareas, y en los últimos a las competencias que tiene la fiducia ora frente al mercado, y fortalezas, debilidades, este año tenemos hemos cumplido hemos logrado lo propuesto y este año tenemos unos retos porque todos los años no son iguales, tenemos un año 2009 que fue muy especial, el 2010 no fue tanto, fue bueno y este está durísimo a nosotros nos impacta muchísimo la situación del mercado terrible y este año por otra parte tenemos una licitaciones y una cantidad de cosas que terminan este año, son terribles, el enfoque este año fue las competencias pero apuntándole a una mayor producción en la comercialización de productos.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?
6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?
7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?
8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?
9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?
10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Están íntimamente ligados, esta es una organización a diferencia de cualquier tipo de organización, el modelo es un modelo de ingreso que lo que existe es un costo, y yo cedo a poder usar ese nombre, a poder usar ese negocio, no pago nada.

Significa ser socio de la organización en un momento dado, mi obligación como te digo es que cuando yo termine como socio que tiene delimitaciones, se acabo el partido, lo que yo entregue al siguiente socio. El negocio es de los que se puede hacer uso de la practica por un lapso pero que terminado el plazo esté ahí y tendrás que haber dejado algo mejor para mejores por eso somos los príncipes, tu entras a esta organización para ser socio, se consigue por talento, trabajo, habilidad de negocio, y lo tienes limitado en el tiempo. Esta es una organización transparente, con proyectos de liderazgo que son mucho más cortos, el éxito de la empresa va atado al éxito de la persona, sin duda. Ahora si yo mido mi éxito probablemente digo que va sobre la medición de los demás, la medición mía es cuanto éxito tienen mis socios. Lo ligas con el éxito te la firma, esta es una firma donde tienen derecho a entrar todos los problemas no necesariamente todos los logros, de mis socios, y eso hace diferente. Eso los hace grandes. De todo el 80 % es lo que hay que aterrizar no todo hay que soñar.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Una cosa son negocios fiduciarios que le apunta a responsabilidad social otra es que la responsabilidad social va mucho más allá, y empieza con el tema organizacional que empieza en casa, para nosotros responsabilidad social empieza por mejorar la calidad de vida de nuestros funcionarios, por programas para atender a las familias, entonces, de ahí en adelante, ahí arrancamos.

El tema es a mi si me preocupa mucho el tema de responsabilidad social y trato de hacerlo tanto desde adentro como en negocios que tengan el impacto en responsabilidad social,

entonces a nosotros nos llama la atención ver que hay negocios que realmente hay un beneficio para la sociedad, y a nivel interno de los desarrollos humanos, no solamente le bienestar sino inclusive desde la mejora en las oficinas de cada uno como en los programas que cobijen a los hijos y a las personas como su propia formación inclusive estamos en esta última etapa estamos haciendo un esfuerzo en conjunto con nuestros empleados para mejorar sus estudios, hicimos un diplomado somos 150 personas, y de los cuales 25 están haciendo esto eso es altísimo, entonces si hay, creemos que si le apuntamos a la responsabilidad social enfocados. Que une los esfuerzos de todos los funcionarios de una organización enfocándonos, me da foco y es por acá, le vamos a hacer la puesta a esto, organizada he dicho.

Este es un modelo distinto porque persigue principalmente que es lo que se quiere en cada cargo y vimos otro más teórico, el principio vimos otras opciones, que eran mucho más teóricas que no llegaban hasta decir que no llegaban a comprobar, qué no sabían cómo avanzábamos. La planeación estratégica es fundamental en una compañía y no nos devolveríamos a no tenerla, y es súper importante la medición en general en Colombia que le apuesta el tema de la medición que es muy interesante, el tema no es la fundamentación es la implementación.

## E21. Entrevista a Jorge Bernal Gómez - ABOCOL

### 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí, nosotros definimos un plan estratégico y lo hemos hecho yo diría en los últimos trece años que llevo yo aquí, una tres veces pero también tengo que decir que la ortodoxia de cómo construir un plan estratégico ha cambiado dramáticamente en los últimos años y también tengo que decir que el apego de uno como agente a la ortodoxia va cambiando con la experiencia que uno tiene como gerente. Si hemos hecho definitivamente. Digamos que uno cuando es gerente más junior con menos cancha uno, busca uno que le ayude en la ortodoxia en esa estrategia, uno aprende de eso, entonces uno sale con todos los temas de visión, misión, debilidades, fortalezas, competencias, entorno, y los recursos, etc.; y uno de eso aprende porque lo sale a ejecutar y se encuentra que es distinto la vaina del papel, y la teoría y la práctica. Yo pienso que la práctica lo va a uno curtiendo como gerente mas como gerente como estratega al final eso se va mezclando al final uno dice bueno, hay cosas que van cambiando que uno dice tenemos esto, tenemos aquello, nuestras fortalezas, debilidades, pero lo que más cambia en el mundo de los negocios es el entorno, que es increíble cómo cambia, no sé si nos educaron así en el tema estratégico se hacía como por capas externas, ahora se debe de hacer desde hacia afuera, porque el mundo cambia tanto que uno tiene que estar concentrado en entender bien todo para entender hacia donde se está moviendo el mundo de manera global, internacional, por lo menos en el negocio nuestro, que tiene dimensión regional y además siempre ha sido un negocio global, antes que se invirtiera la palabra global.

Hay que tener muy claro las tendencias, antes de uno ponerse a diseñar un plan estratégico, se lo echan a perder facilito, se lo echo a perder las macro tendencias, uno queda como en cocada como en el corazón de las tapas del tema estratégico, en un poco de cosas que no son, para mi primero es mirar el macro y como es la tendencia del mercado en el que uno está



montado. Muchas veces las macro tendencias le cambian a uno la cara, en la que se está moviendo, si uno está atento uno no puede hacer la planeación que quiere adentro de su empresa, no sirve de un carajo, porque comienza a ejecutar este mundo de cabezas pensando no le da lo que yo quería y más si lo hace hacia adentro, la famosa definición estratégica de la definición estrategia lo hace pensar como hace, eso es lo que yo he aprendido en estos años.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: No la replantaría, pienso que hay unas de más valor que otras, por ejemplo el tema de visión tiene muchísimo más valor que cualquiera de esas que se usaban, el tema de valor me parece que tiene una preponderancia que hasta uno no se da cuenta, has que no le empiezan a suceder cosas en el camino del crecimiento que lo zarandea vs los valores, porque por ejemplo cuando nos fuimos a ver culturas nuestras, Perú, costa rica, México, el Caribe, estados unidos, nos hemos encontrado con unas paredes uno se golpea, lo que al final lo que está de por medio es la cultura y los valores, la manera como uno quiere ver y hacer los negocios, como uno está acostumbrado a ver el negocio; si uno empieza a ver que todo es etéreo baboso, como que todo se puede adaptar, eso es una gran mentira, porque en el tema de valores y empieza como a volverse todo se puede adaptar porque esa es una gran mentira de la estrategia y del crecimiento económico, que uno es adaptable, pero en el tema de valor uno no puede ser adaptable, uno es o no es, entonces volviendo al tema de los valores, yo le paro muchas bolas a lo que nosotros llamamos principios de actuación y a la visión, uno no se puede equivocar, porque la visión es lo que a uno le da una perspectiva para saber hasta allá quiero ir.

Los tiempos tampoco cambian mucho, porque digamos si pongo una misión para el 2014, eso no funciona así, te puedes poner una misión puede que llegues más rápido o más despacio, y lo peor es que le toque cambiarla, digo le toque porque es que a uno diga

cambiarla porque no es que no diga hemos pensado si no hemos visto que el tema macro, dicho esto menos precio la misión, pues creo que la misión es hacer el máximo bien posible para que usted genere valor a todo, y generar valor económico a los states holders es muy importante.

Uno puede cambiar el negocio, hay muchas empresas a que han cambiado el negocio, lo que pasa es que eso son ligas mayores, eso va entre unos y otros porque este no es, yo me pongo a pensar en los desafíos que hay de cambios de cosas nuestras y eso es un camello, entonces me pongo a pensar cambiar de negocio, necesita otros marcianos de otra liga, porque uno como ser humano normal uno no está acostumbrado.

Nosotros seguimos en un negocio de insumos para la agricultura, ahí aparecen más cositas, pero seguimos con el negocio, cuando yo digo cambio de negocio me refiero a los Nokia, que pasaron de ser llantas a vender teléfonos celulares, lo extremo es que yo estoy en algo y mañana estoy en aquello.

Lo otro que necesita una estrategia es lo que él dice que quiere hacer, esa es la otra parte importante que no va a pasar de moda es que recursos necesito para hacer esa vaina realidad, y recursos y la gente y la plata que competencias y que no tengo, por ejemplo si uno tiene ese punto ha donde quiere ir y luego se dedica a conseguir los recursos para rodearse bien y armarse bien esas dos cosas no han pasado de moda no creo que pasen de moda, porque eso tiene que ver mucho con la palabra estrategia que se llama ejecución, todo lo que uno quiere hacer en estrategia es una verraquera y allí hay uno gurús y hay unos cuadritos de estrategia, pero si no lo hace realidad eso no produce nada.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Yo creo que si hay metodología nueva nosotros hemos encontrado la que hemos ido encontrado y es la que nos está sirviendo, tiene mucho que ver con una sacudida

mental, todos los directivos de la organización donde nos pongamos a preguntarnos que espera la compañía del mercado, que está esperando ese cliente de nosotros, entonces nos ha abierto una ventana de desafíos que es saber que realmente es lo que el cliente quiere, que quiere mi cliente, nosotros como éramos productos nacimos de una cultura opuesta, cuando les sirve un producto al cliente además daba plata, pero es que hoy en día si uno no está clarísimo en que es lo que necesita el cliente de verdad; hace unos días discutíamos, es que la necesidad no es solo física, sino que es la necesidad emocional y de percepción del cliente si uno logra entender eso y logra comprender eso es como realmente la gran apertura que es hasta donde yo puedo tener una propuesta que genere valor que es lo que realmente yo necesito, valor en todo sentido, en sus ventas, valor económico, y utilidades para los accionistas y beneficios para los empleados, todo eso, esa es la primera cosa que hemos descubierto, que es lo que el cliente espera, si la encuentra la puerta que es la más grande que le obliga a la organización a replantear.

Nosotros seguimos vendiendo insumos para la agricultura pero realmente nos dedicamos a entender la necesidad de los clientes, para ver como la satisfacemos, un ejemplo de eso es la financiación, nosotros hemos entendido que los clientes, hay una parte de la clientela que espera la financiación y estamos metidos en ese cuento, ahora hay unos países que están metidos en eso, que tienen sistemas regulados por el estado donde patrocinan que hayan dineros privados financiando al sector agrícolas. Hay un cambio de negocio financiero y en eso estamos más metidos, en todo es más entender la necesidad del cliente, cambio de negocio, depende la ortodoxia que uno utilice lo que pasa es que en este caso uno aprende diferentes definiciones estratégicas, otra gran definición de la estrategia es la flexibilidad mental una de las cosas más verracas de adquirir como somos seres humanos, somos pegados a lo que conocemos y pegados al pasado y pegados a las mismas personas y pegados a los equipos, si uno zarandea eso y si uno no está en permanente búsqueda de ese elemento que

hace cambiar todo y uno mismo hace impulsar las cosas, porque no necesariamente la estrategia que uno busca se va a adoptar a la que encuentra en la calle.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Lo primero uno tiene que aprender a vivir con el riesgo, creo que no todos aprendemos eso, porque cuando uno empieza a moverse con una flexibilidad mayor que es como se mueve el mercado empieza a descubrir cosas de lo que se debiera haber hecho, o el cliente está esperando o como hago para que mi compañía haga eso. Lo primero es aprender a convivir con el riesgo las compañías no patrocinan vivir con el riesgo entonces hay que vivir por el lado seguro porque es por el que me va bien por lo menos me evito el problema, ese es el primer error, eso es lo peor, pero cuando uno se enfrenta al riesgo, a vivirlo ¿qué cosas hago yo? Lo primero es que pido varias opiniones, de todo tipo: con los clientes, con mis ejecutivos, con niveles más debajo de la organización, con colegas que no tienen nada que ver con este negocio, con otro negocio, para ver como lo enfrentan y como capotean esa situación que hacen que no hacen, eso es uno preguntar mucho, uno segundo es imaginar el peor escenario, si nos metemos en eso y algo sale mal de cuanto riesgo estamos hablando, de cuanta plata, de cuantos muerte, de cuanto se debe, de algo que traje y que no era, eso lo que permite es visualizarse y lo que debo cubrir, eso es lo que debo proteger, entonces hay que tener la gente adecuada, tener las competencias adecuadas, uno dice me voy a meter a esto entonces busco uno que sepa.

Uno se deja guiar, por otros para los negocios, yo tengo una muy fácil yo tengo el denominador común es todos que es plata, cuanto hay que meterlo, cuantas maquinas tengo que comprarle, todo lo que necesite comprar, conocimientos, virtudes, cuanto y cuanto piensa devolver, el denominador común es plata lo demás es carreta porque desenfoca no que subestime por ejemplo nosotros muchas de las cosas que hacemos necesitamos permisos

ambientales, no hay que subestimarlos es simplemente lógico y tiene sentido, es lo más importante porque al final ya sabemos cómo se hace y pedimos los permisos, pero eso no implica riesgo eso es una cosa natural de negocio, uno no puede meterse a ciegas.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Yo soy un tipo cargado hacia el lado analítico, de mirar cosas, datos, hemos perdido por la carga la disciplina por mirar cifras, tendencias, números, pensar un poco las cosas, pero todavía somos algo así, inclusive estamos tratando de recuperarlo. Yo soy un tipo analítico, ahora eso tiene un límite, si uno se queda mirando, y haciendo el modelo matemático uno diecisiete veces uno se enreda a tomar o no el riesgo, eso tiene el límite uno tiene que aprender con la experiencia de gerente hasta donde se toma la decisión, ya teniendo en cuenta las variables, los impactos, pero una vez tu superas ese entendimiento básico y que ya lo tienes interiorizado y ya tienes el riesgo, para tomar la decisión, en segunda instancia esta yo lo llamo tomar el riesgo, estar dispuesto, no es intuición educada, pero llega un punto donde uno no puede depender de eso, sino que uno llega a partir de la experiencia a querer cosas que yo mido, para mí eso es muy importante, si yo tengo que meterme a una cosa nuevo y luego la declaro quien es el responsable de hacerlo, cuando tengo al gallo, hágale porque tengo un gallo que se la está jugando; se llama compromiso, verraquera para meterle, sino lo tengo el apropiado me siento inseguro porque no confío, a mí me funciona, el primer indicativo es saber quién es el gallo, quien lo va a ejecutar.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Absolutamente prioritaria y fundamental , juegan los de marketing en la compañía, eso gana peso cada vez más, no pierde, lo gana, porque en el caso nuestro pasamos de ser una organización colombiana, productora, conocida, digamos nos conocíamos bastante el negocio a una expansión rápida , multi-país multi-cultura en el mundo de negocio con el instinto que son importadores y re vendedores que nosotros somos productores, y eso los hace a ellos a esos que fuimos comparando los veíamos más rapiditos, más flexibles, más normales para muchas cosas, en ese sentido fuera de los temas geográficos, culturales con visión del negocio más cultural, productivo pues era definitivo ser flexibles con la gente entenderla, e integrarla a una manera distinta cosa que no es fácil de hacer, es absolutamente difícil yo diría que a esta altura de ejecución de esta nueva estrategia el desafío nuestro es el más grande es el de integrar la gente a unos principios de actuación que sean comunes y entonces en eso la gente de gestión humana es la llamada a llenar entre lo que los gerentes quieren hacer y lo que sus gentes locales necesitan hacer en esa parte es absolutamente crítico.

Viene una de las fortalezas, que uno debe de rodearse de gente muy buena , muy inteligente, muy buena en sus propias competencias, y muy buena y eso para mí es parte de las mejores decisiones es que uno tenga contradictores, que uno tenga unas mentes que vean lo que uno no ve y además que se atreva a ponerlo a la mesa a discutirlo, porque leí acerca de las limitaciones de los que no hablan, porque si uno le tiene miedo hablar se fregó, donde nadie le habla, solo le dicen lo que él quiere oír y además se lo cree, mis gerentes no son iguales a mi son verracamente distintos, yo he aprendido eso distinto, de mi vida de gerente, si uno se rodea de gente distinta uno tiene más chance de ver las cosas y de opinar mejor y de decidir mejor.

7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Pues si te contesto que lo hemos hecho tres veces en trece años y que también debemos aceptar que el plan estratégico era el que teníamos, pues pasaron trece años como no ahogarse, entonces digamos tres veces no suena muy frecuente. Yo no soy tan ortodoxo, lo que uno siente en algún momento de la vida como empresario es que uno siente que en algún momento es hora de hacer un alto y mirar para donde vamos a disparar, eso sí lo siente uno, como que todo ya cambio, como que logro las metas que se había propuesto, cuatro años atrás, y cuáles son las nuevas, si uno tiene gente buena y la que lo rodea la gente empieza a pedir, yo creo que llega un momento en que todo llega ser el momento y ahí es donde buscamos alguien que nos acompañe en el proceso.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Esto tiene sentido, es cierto, dejo de serlo en cuanto que dependerá de que estrategia pienso hacer yo, se volvió tu eres o ya tienes eso, o estás muy mal si no lo tienes, si uno tiene una posición de costo decente en largo plazo, pues ya estas mal, porque algún día te van a quemar en el negocio, porque ya no la tienen, si no lo tiene está mal, la estrategia de diferenciarse y de ser el súper innovador claro que existe, lo que pasada es que en el mundo de commodities es menos amplio en ese sentido, uno no puede imaginarse la genialidad eso es poquito, pero pienso que es mejor entender un poquito las necesidades del cliente, y oportunidades diferentes.

El tema de nicho de commodities de mercado es diferente, porque en ese mundo se necesita mínimo volumen, masa crítica que si no da o no tienes, ya no le das número, ya estas fregado, entonces no, yo pienso que esas tres cosas son básicas y siguen existiendo.

Abocol no es costo sino mas bien es la manera de diferenciarnos con la clientela, ahora hemos ido descubriendo en el camino de estos años que hay cosas que la clientela aprecia y nos diferencia de los competidores, quiero decir claramente que los clientes nos parecieran

distinto, no porque nos propusiéramos así, yo no creo que haya sido así, sino que descubrimos que esas cosas nos diferenciaron y los clientes nos empezaron a decir. Llevamos dos años en eso, eso fue un cambio estratégico importante, ese fue un punto para observar que es lo que más necesita el cliente entonces, hemos aprendido mucho de eso y tenemos más disciplina para hacer eso y hemos traído competencia que no teníamos para hacer eso, gente de marketing para que nos traigan cosas, para hacer, y como nosotros somos de la escuela de hacer aprender y corregir entonces hemos ido aprendiendo, y eso es entender el cliente eso nos ha traído una diferenciación.

Nos organización por unidad de negocio, nos dedicamos a servir un segmento de mercado, piscinas de mercado rentable, ese es el termino; es como uno pasarse por un mar y diciendo que zona de demanda es rentable, que tiene unas demandas parecidas y que yo soy capaz de servirlos de una manera parcial que me haga ganador, no hay gerente de país, tenemos unidades de negocio, y estas están regionalmente, pero en cada país hay unos brazos ejecutivos que son locales.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: No creo que hayamos tenido plan de contingencia, y que hayamos perseguido por año, porque hemos echado hacia adelante, cuando uno va llegando la gente dice mire, nosotros no hemos tenido pan b y vamos mirando que pasa.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Que la gente esté motivada para seguir esos indicadores, tenemos a la gente correcta con los sitios correctos y con la motivación correcta, eso hemos aprendido que eso es súper crítico, si uno no tiene medido eso, con el termómetro que se mide eso, puede haber un riesgo muy grande, puede haber una estrategia, puede haber unas metas claras, pero vuelve a la ejecución la ejecución es de las personas, si las personas no están motivadas, por ejemplo



es un ejemplo muy claro. Tú puedes estar andando pero sin el equipo motivado entonces se empieza a notar que van más lentos, que no se logran las metas. Lo otro que hemos aprendido a medir es eso que la gente esté enchufadamente bien.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Siempre he tenido claro que el éxito es de la compañía, el éxito no es el mío, puede ser educativo, yo no sé qué es, lo atribuyo a un término educativo de mi parte, yo siempre he tenido claro que lo primero es el negocio, yo siempre he tenido claro que yo trabajo para un patrón, y que el patrón tiene la prioridad número uno para todo, me ha funcionado así, o sea yo no he tenido un desengaño con un patrón, a pesar que ya me echaron de un trabajo también, pero a mí eso no me desengañó porque yo llegué a la evolución de que eso era lo correcto, porque estábamos aburridos los dos, yo siempre he tenido claro que el éxito es el éxito del negocio; ahora el negocio en sí vuelvo a los stakeholders, tiene que estar felices, si esos no están felices, mejor dicho yo no creo, vuelvo y le atribuyo eso al tema educativo, yo no creo que uno como gerente pueda ser buñuelo, los stakeholders no pueden estar recibiendo lo mismo bueno que uno esté recibiendo. Tentaciones hay todos los días, pero no voy conmigo, yo no creo que haga cosas en contra de la compañía. Los stakeholders son los empleados, los colaboradores, los accionistas, el estado en todas sus formas, los permisos ambientales, la comunidad en que vivimos, la clientela, yo creo que uno tiene que tener balance de todo eso.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Yo pienso que el concepto de responsabilidad social al fin, es marketeado con intereses muy mezquinos, desafortunadamente porque creo que como vivimos en un mundo donde los medios tienen tanto peso para todo, entonces muchas compañías mercadean sus reales intereses sociales y su real desempeño en la responsabilidad social, me explico, no digo que sea malo, porque esa es una manera correcta de matar el millaje a una responsabilidad

social bien ejercida, lo que digo es que se queda un poco parcializado de lo que es ese concepto imparcial.

Si uno quisiera ser honesto con uno mismo, lo primero que debe hacer es tratar bien a sus empleados, por casa es que empieza siempre, si hay compañías que no tratan bien a sus empleados entonces porque hay que tratar bien a los pobres de al lado porque le hicieron un colegio o yo no sé que, para mí eso es incoherente, ahora no estoy reclamando que todos seamos perfectos, ni que seamos mejores en esto o en aquello, lo que digo es que la responsabilidad social empresarial se ha abusado mucho de mercadearla y no es que sea malo, sino que digo que si la mercadea mucho es por lo menos debería sentirse que lo hace aceptablemente bien, si uno lo hace aceptablemente bien entonces creo que uno se gana el derecho de salir de boca llena a decirle a toda la comunidad mire lo que hago, yo soy pa esto yo soy para aquello.

Hay que tener como una conciencia que es integral y que es mas de balance, uno no puede hacer mucha plata para el accionista y pararse encima de los empleados que trata mal, o uno no puede darle mucha plata al accionista y no pagar impuestos, por ejemplo, son cosas que yo digo que requieren balance, entender realmente integralmente el concepto de responsabilidad social empresarial.

Yo creo que es de nuevo estar en los principios de actuación de una compañía, si una compañía cree en esas cosa, y los declara en sus principios debería de ser integral y respeto que habrá otras que tiene otros principios y que habrán otras maneras de comportarse, y abran otros actores. Yo estoy convencido que debería ser integral , yo estoy convencido, que esto poco se fija con el ejemplo, si una compañía tiene un alto de responsabilidad social empresarial y empieza a ejercerla obviamente la empieza a ejercer por sus directivos pero hay mucha gente que se contagia mucho de eso y lo hace mejor. Yo pienso que eso también es de

sentar le ejemplo y de liderar para que el resto de la comunidad vaya viendo que uno es parte de una compañía.



**E22. Entrevista a José Fuentes - McCann**

## 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sí, pensando un poquito en esa lista que vi hay, tal vez una diferencia que se puede hacer es que ese proceso no depende posiblemente de mi o del grupo gerencial que tengo acá, nuestra planeación estratégica digamos que se deriva de la planeación estratégica de la compañía es lo básico, mientras uno va bajando desde el lado particular pues va encontrando diferencias en momentos en los que esta las otras, los recursos que tiene, el tamaño que tiene, las metas que tiene, el tamaño particular que tiene pero todo enmarcado dentro de la misma, un lineamiento dentro de cuales sus los lineamientos de la planeación estratégica de la compañía. Cuál es la manera que compartimos y definimos la visión y la misión de nuestra compañía cómo evoluciona la oferta de servicios de la compañía en relación con lo que está pasando con el mundo con la competencia con los cambios y surgimientos con los clientes, la mayoría de eso, tiende a venir de arriba más que a generar solo, y después la manera como sea terriza depende de cómo se junta ambas cosas bien, cual es el direccionamiento de la compañía, hacia donde quiere llevar los costos, en donde estoy yo hoy en día contra ese mapa, porque yo estoy en un punto diferente de donde esta Brasil que donde esta mexicana, que donde estamos nosotros con relación a los lineamientos macro de la compañía y ahí si me toca en el momento que se juntan esas dos cosas, la otra es cuales son los recursos que tengo yo para avanzar con una velocidad x en función de esos objetivos, cuando se juntan esa dos o esa tres cosas ahí tengo que empezar a definir un lineamiento que van a ser más locales. Digamos que una empresa es súper bueno, pero cuando uno define el rumbo de la compañía y unos objetivos y como llega a ellos, aquí el rumbo digamos es un tarea que me ponen a mí más que una cosa que defina yo, el cómo llegar eso si es de nosotros.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: A partir de eso empieza a mover la generación, y digamos eso tiene dos dinámicas diferentes, o tiene una que la que un poquito la dinámica pues digamos de tradición, histórico, que es un poco de confort que es un poco de todos los años como son esos objetivos y como cada uno va a llegar a esas cosas, hay otro que es curiosos en compañías como las nuestras que a veces se encargan de asesorar a los clientes de largo plazo, y pensado en esto empezamos hacer hace cuatro años hacer planes de tres años, de cinco años de más largo plazo con unos objetivos. Sí la respuesta es sí a partir de unas directrices globales y regionales que nosotros armamos a corto plazo.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: No, o sea tenemos una serie de prácticas estándar pero no tengo una metodología con la formalidad con la que debería de existir una metodología, pero la respuesta es sí, la respuesta es sí porque así se ha hecho toda la vida porque así, hay digamos hay unos pasos, unas tareas y una metodología de seguimiento que no hay una herramientas específicas, no hay unos procesos específicos, no hay unos pasos estrictos que hay que seguir y un orden de seguimiento de eso que se ha definido, uno tiene unos planteamientos globales, de visión misión, de la compañía y en el que debemos movernos y debemos ocuparnos de donde debe estar digamos nuestra oferta de servicio, eso se daría de la mano con esos y vienen una metas en términos de dos elementos principales, cuantos ingresos debo producir en el cual y con qué imágenes debo trabajar, esos son de planos que debo enmarcar esos planes grandes y producir esa rentabilidad, para eso sé que debo cubrir ciertas bases, tenemos digamos nuestros cuatro pilares.

Entonces miramos una áreas que sabemos que cubrimos, por norma, que dentro de eso trabajamos en nuestro cuatro pilares, que el orden correcto debe ser la gente, el producto, los clientes y después la utilidad, o los números y en esos vamos estableciendo estrategias y observaciones específicas y tenemos unos indicadores.

Yo tengo que entregar unos resultados, y se espera, pero yo no tengo que entregar unos resultados específicos de todas, por ejemplo en la p p defino cosas que debo estableces una es tema organizacional, para lo que hacemos una encuesta de organización al año, otra es mantener un seguimiento de evaluación de estrategias y competencias de la gente, entonces tenemos un sistema de evaluación de competencias, digamos las rutas variables, tenemos a que los indicadores con una metas específicas con una acciones específicas enmarcadas y todas trabajando con esos marcos objetivos, a mí me va bien y miden por esas cosas, cuando yo voy y presento mis planes para soportar mis planes, y digamos que es un poquito un mínimo esperado, a mí no me califican por detalle como rankeamos en el tema organizacional, o si la hice religiosamente cada ocho meses o cada dos años entonces se espera que yo use ese tipo de evaluaciones mientras yo mantenga ese tipo de indicadores y ahí nosotros particular porque nos metimos en un tema de calidad, tenemos ese nivel de detalle y tenemos ese indicador establecido y tenemos unas metas y tenemos una metodología de seguimiento para el desempeño de esos indicadores. Unos hablamos trimestrales, otros semestrales, otros al año, hay otras operaciones que no. Y digamos yo veo mucho que cuando me encuentro con mis colegas en las reuniones de planeación no hay pues hay unos que hay, nadie puede llevar la tarea específica que son los números que pienso hacer y esos son los soportes de como los voy a hacer desde el punto de vista financiero y desde el punto de vista de producto, de retención de clientes y de atracción de clientes nuevos, son básicamente, uno toca más detalle otros menos detalle pero son más o menos los fundamentales., cuando se piden más detalle hay que ver si de pronto no le creen mucho a las cifras y proyecciones que

tienen entonces bueno no le entiendo bien de donde va a sacar la plata y tiene que meterse y en detalle los otros números, pero metiéndose en la planeación, para todo el mundo no hay una dirección para hacer las personas de la misma manera y digamos mantener esos indicadores críticos y hacerle seguimiento de manera estandarizada.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?
5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Tal vez porque no existe, o sea el lineamiento, lo que pasa es que aquí uno entra un poquito en algún momento debió de estar ese estilo de elemento, cuando, hay una dinámica de lineamientos, cuando yo entro a una dinámica que ya existe ahí y uno no puede entrar a esa vaina con unos objetivos puestos, usted tiene un comportamiento histórico, usted tiene un nivel de rentabilidad  $x$ , tiene una mezcla de clientes locales vs internacionales  $x$ , y tiene unos ingresos anuales dentro de sus compañía de ecae dígame cómo va a hacer para mantenerse en ese mismo nivel o para crecer y dígame entonces cuánto va a crecer para el próximo año y muéstreme cómo va a conseguir ese crecimiento y esa primera parte es muy estricta en cuanto hay unas cosas que sobre todo en el tema financiero muy específicas, muy detalladas que todos tenemos que hacer de la misma manera, pero ya en el tema estratégico y en el cómo voy a ser el tema de toda la organización, y como es el tema de talento, de relaciones con los clientes, y las estrategias de los nuevos negocios los temas de comunicaciones para alcanzar esos objetivos en eso hay un poco más de libertad, y no es ni siquiera digámoslo si puede que el cliente la cree pero digamos no está establecido de allá con una lista específica de indicadores que no tengo que chulear.mas organizado para lograr esos objetivos, yo creo que sí, o sea, digamos no en todo es porque, venimos de decir que no existe una metodología, un temple específico para asumir esa vaina, pero hay cosas que de

hecho todos conocemos y que sabemos que tenemos que tocar, o sea no es en estricto sentido no estoy inventando vainas porque es una práctica universal lo que pasa es que no están articuladas, organizadas, formalizadas detrás de un formato o una metodología concreta. Yo creo que si hay una secuencia lógica, no sé si es un formato claro, no saco el normal, no sacó el cheking, hicimos esto, no está así establecido pero digamos un poquito con el conocimiento local, un poquito con la experiencia histórica y otro poco del sentido común que uno dice unas cosas que están en cosas similares o en momentos o cada vez que se presenten, saber cuál es el momento de saber mirar hacia adelante.

Yo creo que se devuelve un poquito hacia lo que decía ahorita, nosotros tenemos en esas cuatro pilares, tenemos variables que sabemos que podemos mover, nosotros casi siempre arrancamos como te decía ahorita a unos objetivos muy específicos, si tiene que hacer una inversión de 100 pesos al año con treinta pesos, eso viene de arriba, dentro del marco que sus servicios que están reservados en los temas de mercadeo en comparación por ejemplo en otras compañías que podrían ser el tema de servicios de boutique creativa, entonces yo con eso, es la tarea específica, que me marca, tengo que empezar a ver las cosa que puedo mover, las cosas que me ayuden a mantener llegar ahí o a pasar por ahí como las puedo y no se eso las clasifica como una lista de variables que uno puede tocar, todas el orden no importa, eventualmente pienso que los que son más ateniense o que me van, entonces en el tema de gente están los temas de estructura, como estamos estructurados en los temas de operación de Cali, Medellín y como saber la estructura más eficiente, como podemos traer mejor talento que espacios deberíamos llenar para movernos en el espacio que están pidiendo que nos movamos, entonces parte de esas crisis tiene unas fortalezas en el tema digital y yo no tengo ese tipo de talento para reforzar la estructura y además la gente que esté trabajando que sea productiva, y para eso tenemos los espacio de seguimiento de tiempo y otra serie de oportunidades, pero también necesito que la gente esté motivada porque es un impacto en la



productividad y es un impacto en la efectividad, tenemos que ver el tema de clímax organizacional revisar los resultados a la encuesta que le hacemos todos los años, en las de oportunidad del agente para prender un poquito más y empezar a mover más sitios por ejemplo en lo que podemos hacer cambios que no tenemos que se reflejen en la manera que la gente vive un poquito su día a día y como nos podemos volver más eficientes más productivos, más efectivos, etc. Después entonces en producto debemos empezar a ver las variables que hay dentro de ese producto que yo puedo ver antes el producto era solo una calificación de los niveles de productividad, entonces tenemos una metodología para hacer un seguimiento semestral de cómo está calificada nuestra actividad con una metas que nosotros mismos nos impusimos, entonces miramos esa vaina, y luego si estamos por debajo de esos objetivos entonces mirarnos que tenemos que hacer para movernos ahí por eso en particular como Cali estamos un 30 % de lo que estábamos un poquito de la modificación y de los pilares de la meta que teníamos de calificación y tenemos que empezar a mirar por qué y para mirar es por qué tenemos que tocar algunos de los otros pilares o volver y decir en un tema que necesito para producir el producto, esta calidad entonces vamos y miramos talento y como producimos, cambiamos una persona o contamos a alguien, después hay otros que le pueden ayudar a mirar producto, ese seguimiento de qué tipo de cosas estoy haciendo unas opciones de mercadeo que va mucho más allá de las campañas tradicionales, también miramos un poquito medio estadísticamente esa vaina para ver cómo nos estamos moviendo en temas de servicio más allá de una agencia de organización tradicional al de una agencia de soluciones integradas de mercadeo, que tanto estamos haciendo en campañas de medios tradicionales, como televisión radio y prensa también estamos haciendo campañas de redes sociales, marketing digital, de movilidad, etc., cuanto estamos, entonces tocamos nuevamente el pilar de productividad, cuánta plata estamos ingresando por el pilar tradicional de creatividad, cuánta plata entra por el concepto de estrategia tradicional de efectividad cuánta

plata entra por las unidades de ese trabajo digital y de marketing internacional, campañas de eventos que hacen que seamos realmente componen la oferta de servicios de soluciones integradas de mercadeo o en este caso de publicidad, y en función de cómo se esté moviendo esa vainas, de tomar decisiones oiga el tema digital se está moviendo en el asunto de capacidad en el tema de demanda y de reforzar estructura, ese tema no se está moviendo, de conseguir nuevos clientes, toca uno el pilar de relación con los clientes y uno dice oiga lanzamos la unidad digital y el target primario de que los clientes son de marca de relación tradicional y los queremos mover en el tema digital no estamos haciendo para conocer una cosa la otra, todavía no he conocido el 100 % de los clientes, entonces ahora hagamos contacto con los clientes, busquemos clientes credenciales, necesitamos, entonces empieza uno a repasa todas esas en cuales hay cosas en las que hay que hacer movimientos y realizar acciones para que le ayuden a uno a cumplir con los objetivos y esa vaina, hay una gran mirada a eso en el año cuando uno está presentando el plan del año habido un par de miradas grandes a eso en los planes de tres años cinco años en que empezaron hace poco internamente en ese sector.

Nosotros establecemos una reunión mensual para pensar en eso, en esa reunión mensual no tocamos absolutamente todos los temas, hay algunos temas que establecimos y que miramos cada seis meses, por ejemplo el tema, de calidad producto, para ese hay una evaluación semestral , nos sentamos y hacemos la evaluación juntos y después juntos hacemos un análisis ,ahora eso no quiere decir que si encontramos una oportunidad ya sea por una queja del cliente o por una oportunidad de participar en una licitación o ir a un premio o alguna vaina, en la mitad de ese periodo adelante, lo otro cierto es que tenemos establecido una misión que nos encontramos cada mes pero al final del año nos decimos juntando cada dos meses.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Nosotros tenemos un comité gerencial un comité de gerencia donde están básicamente los tres vicepresidentes y yo, financiero, estratégico en la acepción del negocio tiene que ver con el conocimiento en el consumidor, enfocado al cliente.

Eventualmente uno escala la conversación para tener indicio bueno o si cree que hace falta. Honestamente yo no tengo como decirte cada cuanto medirte que está pasando afuera, pero cuando uno entra a ver esos detalles de las variables que hay en esos pilares, por fuerza de esos muchos tiene que ir a mirar que está pasando. Por ejemplo cuando uno está moviendo el tema de producto y está creando grupos especiales, especialmente los de implementación de mercadeo , por ejemplo el tema digital automáticamente entra a mirar que está pasando con el tema, entonces afecta que yo estoy consolidando aquí procesos en el tema digital cual va ser la relación que voy a tener con mis cliente, y como voy asumir eso en la oferta solida a largo plazo, para saber cómo va eso, y que está ofreciendo el vecino y si los clientes están comprando más y si están pidiendo y hacemos muchos ejercicios de mucha profundidad de marca, para mirar el entorno competitivo.

7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Yo creo que allí nos funcionó un poco el tema de calidad, ni lo inventamos ni lo descubrimos nosotros ha estado allí toda la vida, pero antes como otra ventaja, esta lo de afuera, cuando nos enfrentamos al tema de planeación anual de septiembre octubre de todos los años estamos esperando cual es el frente, estamos esperando cuales son las preguntas, y estas preguntas siempre más o menos están en la misma línea, cuánta plata hicimos el año

pasado cuánta plata hicimos este año y cuanta el año entrante., y esto con muchos gloses con mucho detalle enfocados particularmente en el tema financiero de cosas, de gastos, cuánto cuestan, hay muchas cosas, pero digamos el soporte estratégico o el soporte cualitativo de las cosas que uno puede mover para impactar esos números no está como parte de esa tarea entonces no llega esa tarea con el análisis de todas las cosas sino que está mucho más enfocada en el tema cuantitativo con el tema de números con la información general de su mejor producto del año muéstreme, etc., pasa un poquito lo que dije ahorita, en función de eso y empieza a mover las variables que por ejemplo por cultura general sabe que tiene que mover pues seguramente va a mover más que toca, probablemente va a dejar de mover unas que le podría ayudar con este sistema de gestión de calidad con el que uno está más que en el papel, cuales son los pilares, para cada pilar cuales son las variables que eventualmente pueden tener un impacto y a mirarlos periódicamente entonces uno cuenta con la ventaja de tenerlas clara en frente de cada mes, para decir que esta nos tenemos que mover que de una manera uno no hubiera visto y que de todos tiene un impacto positivo dentro de la organización.

#### 7.1 ¿Cuál es tu opinión en este tema de planeación estratégica, vale o no la pena?

Entrevistado: Me parece que son imprescindibles, ahí mismo en donde te digo que me muevo en el tema de no tenerlas pero tener otras cosas con las que uno puede reemplazarlas, pero tener una disciplina que es más o menos juiciosa digamos en medio de las circunstancias es de todos modos juiciosa, pienso que son cosas que son realmente imprescindibles, digamos ni siquiera cuando uno tiene su propio negocio y lo maneja con libertad y toma sus decisiones y asume sus consecuencias como sea porque finalmente es su negocio, iba a pensar que en esos casos pero ni siquiera es todo lo contrario, eso le da a una organización, disciplina y ayuda a mantenerse en eso, en el rumbo que escogió para las cosas y uno se va para atrás a mirar lo que ha venido haciendo los últimos meses que tal en día está con lo que definió

hacer, las acciones pequeñas que tan bien están definidas con el objetivos grandes, para mí eso es significativamente vital. De hecho no como Entrevistador sino como funcionario del cambio en términos que hay una disciplina de seguir ese proceso que no está legalmente estructurado en unos pasos pero si cumple con sus objetivos de revisar los indicadores y apretar las tuercas.

Mi respuesta es en el sentido que yo no tengo una herramienta, digamos que hay unas cosas en las que hemos empezado a movernos y la respuesta hubiera sido otra antes del tema de calidad, y después ir radicalmente distinta, íbamos teniendo un poquito la disciplina o el foco en ciertas cosas que eran estratégicas de pronto en el tiempo, y la necesidad de pararnos y revisar esas vainas en cualquier momento, pero esta cosa, digamos además de mantener esas cosas, digamos nos obliga con una periodicidad específica con un nivel específico a hacerle seguimiento de todas las cosas, y creo que eso hace que uno se mueva mucho mejor en el otro escenario había algo de esas cosas aunque sean muy estratégicas, lo que pasa es que uno no se detenía sino cuando sucedía una crisis que la involucraba y probablemente lo que estaba allí era pues desperdiciando oportunidades de mover unas tuerquitas pequeñas que no eran posibles en un momento porque por ahí no estaba llegando entonces vamos a mirar esa vaina y no me preocupo. Esto nos da la oportunidad aunque no esté generando crisis de identificar que cositas quiero mover que tienen un impacto en un montón de cosas que están más arriba. Nos volvió un poquito más de cuantitativos en cuanto la gente, el tema organizacional, si más organizados y en temas generales.

Por eso decía yo que no las tenemos, hay un montón de clientes que tiene su business muy viene estructurado y con un informe estricto bien detallado digamos que en resumen general de eso es de sentido común, a donde quiero ir, como me voy a mover para llegar allá, pa eso no se necesita ejercicio nuclear no se necesita, pues puede tener un impacto diferente, cuando yo digo que mis clientes en esa vaina tienen un formato de 48 páginas que tiene que llenar,

entonces cual es el análisis de su compañía de su competencia, de sus clientes, que puede influir en su negocio y llene esto, responda esto y de esas cosas sacan números, cuáles son sus estrategias, entonces sacamos estrategias específicas una serie de cosas estructuradas que a veces parecen, digamos es una manera de ver muy organizada muy disciplinada de ver esa vaina, nosotros no lo tenemos con ese nivel de profundidad y tal vez con ese poquito de foco en la forma no dejamos de ver las cosas de fondo que es lo bueno.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Sí, efectivamente.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Estructurado no, frente a eventualidades que afecten el negocio, no y es que aquí tantas cosas cambian, es muy complicado, esta vaina en el fondo depende de los clientes que tienes, que tan saludables son las relaciones con los clientes y como los puede hacer crecer. Entonces hay más que planes de contingencia hay lo que hay que tener es un poquito un portal de oportunidades lo suficientemente grande, Yo creo que este año van a ser 100 pesos de esos 100 pesos digamos a blanco el año con la oscuridad puedo hacer 60 con los clientes que tengo de los cuales yo ya conozco cuál es su dinámica y su historia o puedo confiar, o ya me han confirmado cuál es su presupuesto, yo puedo confiar que me van a dar sus pesos, entonces tengo que salir a buscar los otros 40, y para salir a buscar los otros cuarenta tengo que escribir esta lista de posibilidades, aspectos que los cuantifico, hago una calificación de negocio y los castigo y contra eso digo bueno si yo consiguiera con esas posibilidades del 100% de negocio o si sumo estos clientes tendría no 40 sino 80, quiere decir que si yo consigo y tengo claramente establecidos cuales son, ya son suficientes para llegar a mis proyecciones. Eso va a un grado de confianza y que sirve de alguna manera un poquito

para hacer la tarea en un plan de contingencia en la tarea de si esto no sale pues sale esto, si de esos 60 que yo tenía más o menos asegurados, se me cayeron 10 porque hubo un cliente que me anticipo que se iba y se fue o un cliente recorto su inversión entonces recorto mis ingresos, entonces tengo una bolsa aquí que la puedo coger, entonces de pronto lo que hago es que empiezo hacer unos más agresivos para perseguir ese negocio para conseguir que me entre ese dinero.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Yo creo que todo eso es relativo, uno lo ve de diferentes maneras dependiendo el momento y uno claramente lo ve de manera diferente que lo ven los de afuera y los de afuera también tiene rangos diferentes de los, jefes, los colegas, los clientes, y los amigos por ejemplo. Entonces yo no, se digamos a esa vaina a mi no se me ocurre ponerle una regla o un cuanto aquí cuanto allí, es personal y cambia mucho que hace que uno pueda decir en cualquier escenario que es un empresario o un ejecutivo o porque tal vez hay algunas variables que son universales y que uno no puede negar lo que quiere, que sin tener una posición de alto nivel en la compañía multinacional es un indicador de éxito pues que no hay nada que hacer, pero uno puede tener algún tipo de aspiraciones o ambiciones personales que no necesariamente se están cumpliendo en ese rol, y que puede significar lo que desde una perspectiva es claramente una carrera exitosa, desde otra perspectiva es una carrera que le faltan cosas para que sea exitosa, yo creo que eso cambia dependiendo la perspectiva y cambia dependiendo el momento.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Sí, mi compañía está involucrada en planes de responsabilidad social de una manera particular, digamos de dos maneras , si quiere digamos ...nosotros digamos porque obviamente no tenemos el tamaño de definiciones ni la caja de otro tipo de compañías, banco

ni nada por el estilo, nosotros somos una compañía con un tipo de servicios por la que pasa mucha plata, y se queda muy poquita, entonces no podemos hacer directamente inversiones importantes, entonces no nos veras a nosotros haciendo donaciones millonarias o inversiones o creando fundaciones o haciendo donaciones millonarias en fundaciones que vemos hoy en día con clientes nuestros, eso es , lo que nosotros hacemos básicamente es donar nuestro talento y nuestro tiempo para algunas cosas, y eso lo valorizamos para hacer un seguimiento de que impacto creemos que eso está teniendo en nosotros, y esperando pues que el trabajo que hacemos tengo un impacto positivo en los clientes que apoyamos, tenemos un palco de cinco o seis clientes que manejamos Provorum, entonces si no cobramos por algo que hacemos e buscamos negociaciones que le sean favorables en el caso de terceros que generen costos, en ese caso le transferimos costo pero le ayudamos a buscar que el costo sea más cercano a cero y les hacemos desde cosas de asesoría estratégica, desarrollo de marca, identidades, identidad de marca, logotipos, cosas, campañas, sitios de internet, campañas promocionales.

Escojo las compañías que le voy hacer eso Provorum muy subjetivo, soy muy, más que todo y no salimos a buscarlas en algún momento notamos que cuando yo llegue había una que probablemente que era dividiendo por Colombia, y después creímos que por esa vaina pues uno no tiene tiempo para buscar, empezamos a mas que a buscar a abirnos un poco más, en algunos casos hay unas que buscamos y yo conocía una en la que estaba metido y yo le decía te vas o te quedas y no le cobro y esa es una contribución a su fundación, y eventualmente es lo que más ha pasado hay una gente que viene y nos busca y nosotros vemos si de pronto estamos alineados un poquito fundamentalmente, con la obra, y con los objetivos de la obra y si podemos y tenemos la capacidad para hacerlo, entonces tratamos de mantenernos en un límite en el que podamos responderle a esta gente con lo que necesita, sin desbordar la capacidad de los equipos que tienen que estar enfocados en otras cosas, para las que están



pagando directamente por eso pero también sin incumplirles, ni sin abusar de ellos digamos, pero digamos está usted y hay un cliente de Bavaria que esta para dos días, no se lo voy a dar en dos meses, porque como es gratis no se lo voy, eso es importante que lo tengamos un poquito limitado y lo que hacemos es que como nosotros tenemos un sistema de hojas de tiempo que nos permite ver con mucho detalle quien le dedica, cuánto tiempo a que proyecto de la agencia o lo vamos a ver al final del año cuanto hemos invertido en tiempo de nuestro tiempo en ese tipo de obras, nos ayuda un poquito para hacer un seguimiento de cómo nos estamos, es decir para movernos con los clientes de afuera, este año invertimos entre comillas en clientes Provorum 2000 horas, es un poquito nuestra manera de servicio.



**E23. Entrevista a Eduardo Calero - PRICE W1-2**

## 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Sin duda, entendemos como definición estratégica, la definición marco, de las estrategias de desarrollo de negocio, que son revisadas, esas no son anualmente revisadas; sino que son revisadas con un poquito más de tiempo, entonces la estrategia se arma y la táctica es la que vamos a revisar anualmente. Eso es importante, hay un cuento que es hacer planeación estratégicamente anual, eso no existe al menos para mí. Yo lo que defino es un marco de referencia, que le permite revisar, a eso le agregamos toda una serie de acciones que son la parte táctica, esas son las que vamos a buscar...

## 1.1 ¿Esa la haces cada cuánto?

Entrevistado: Esa la hacemos cada cinco años y al quinto año la volvemos a revisar. Te sorprenderá saber que las estrategias se mantienen algunas o yo diría que la mayoría y las modificaciones estratégicas, no son tan grandes, dependerá muchísimo de lo que haya pasado sea un impacto muy serio en el mercado o que haya sucedido; pero por qué, porque hay que darle continuidad a la parte estratégica sea muy sólida, porque la parte estratégica es la que después te define qué quieres ser, cómo quieres ser y también cómo lo vas a hacer. Nosotros somos una empresa de gente.

## 2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Cultura es un elemento subyacente muy fuerte muy poderoso que requiere de tiempo, entonces una modificación estratégica es la cultura; a mí me gusta cinco, seis, siete años, entonces yo no puedo estar dando tumbos en que hoy vamos para allá, vamos para acá, otro día vamos para otro lado, porque se me enloquece la gente, no soy capaz de solidificar una cultura. La visión estratégica es eso, eso es crítico.

La visión y la misión la vamos a revisar pero en detalles muy chiquitos, a no ser vuelve y juega te digo, de que suceda algo muy grave en el mercado, pero en el hecho que nosotros queramos atender, ser solucionadores de problemas en que, clientes top del país de la región y del mundo, a través de obtener la mejor gente el mejor talento, que trabaje multidisciplinariamente en las soluciones de esos problemas y que busque dos cosas: un relacionamiento a largo plazo y una agregación de valor, eso es la visión nuestra desde hace diez años quince años, y que empiece a embutir todas cosas que son muy importantes; por ejemplo, los ejercicios estratégicos se hacen incompletos, o sea que llegan a esa visión la misión, a definir los valores y después establecer los objetivos para poder armar después la táctica de como llego allá, son ejercicios que en Colombia se quedan en el papel, se quedan en el documento, no se logra; cuando tu logras que eso se transfiera día a día , o afecte realmente la forma de vida o de operación, las cosas cambian, las cosa cambian para bien en las organizaciones; declaraciones de principios por ejemplo, o de valores, se tienen que transmitir a voz mucho más claro y mucho más poderosos a la organización, por ejemplo de esa visión que te acabo de describir hay un elemento que se llama trabajar en equipo, “working in equipment” eso tiene tres elementos clarísimos, de respeto si eso es así, las personas que no son capaces de trabajar en equipo, y ser capaces de “cheking the responsibilities”, si eso es así las personas que no son capaces de trabajar en equipo, por más brillantes que sea, eso es así, eso tiene que pasar, porque eso le da consistencia a tu mensaje, si alguien no es capaz de hacer las dos cosas entonces no es capaz de trabajar.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Toda la estrategia de mercadeo, tengo que ser capaz de crear soluciones, para mi cliente en donde mi...tiene que generar un valor, eso significa que tengo que crear....a los que venden productos, porque si el producto, para nosotros puede ser muy bueno, brillante,

pero la percepción del cliente es que no agrega valor, ese producto yo no lo voy a adquirir. Eso trae detrás un mundo de procesos que se van volviendo que fortalecen y responden directamente.

PWH tiene una misión una visión, que es ...cuál es la ventaja con la que contamos, de que yo tengo una red que está generando todos los días soluciones, esa es la red la ventaja, de que somos una compañía de conocimiento que hace ... pongamos un ejemplo Colombia...en el momento en que empezaron a montar una legislación nosotros ya teníamos 70 países, entonces entrenar mi gente, eso no tiene nada de local, para yo saber que los precios de intercambio los colombianos son o no son reales, pero esos son estudios económicos, que permiten traer personas de otro país para que hagan un entrenamiento , y durante el siguiente año. La idea siempre ha sido, la organización la gente, legislamos de tal forma para que se ate a la consecución de nuevos clientes, y la tecnología y servicio de desarrollo.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: En Colombia se hace desde hace mucho tiempo, es un proceso inherente como marca, como compañía, de asociación, pero digamos ya con las tecnologías, metodologías se ha hecho que se evalúa permanentemente, cada nuevo cliente cada nuevo servicio tanto en el riesgo de la ejecución. Si yo tengo una duda entonces no hay un servicio que le preste.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Oportunísimamente es una ventaja, que nos permite tomar ventaja en un negocio que no lo ha hecho, porque el proceso, es un partido de cintura para poder administrarlo. Lo pesado es la inversión.

Claro, eso tiene cuatro vertientes claras, una de consultoría, uno de auditoría, una de impuesto, una de soporte ;si trabajan juntos porque digamos hay áreas comunes hay que

hacerles un plan estratégico a cada uno, para que mantengan la firma, todos son diferentes. El lenguaje de actuación son los mismos para todos, los principios son la visión la misión sobre los que nos movemos y los valores sobre los que actuamos.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Hay un mercado que unos países han desarrollado, primero gente, segundo gente y tercero gente, y a partir de ahí cualquier cosa: tecnología. Se necesita gente que conozca, que ya esté vinculada, que ofrezca alternativas, es una mini planeación estratégica, armo un programa que me permita insertarme con otros países. Eso es acción oportunista, que me permita tener un poquito más de velocidad, ahí vienen los principios que espían. Pero es crítico poder tomar oportunidades. Hay que ir tomando esa cultura. Estratégico es como estoy desarrollando los procesos en determinado país. Con el grupo respectivo de inversión, para desarrollar un producto, ganándome los convenios, con estructura con los sistemas. Yo soy capaz de coger uno pequeño e irlo desarrollando. Eso es estratégico que es lo consistente a largo plazo, teniendo un poco más de velocidad.

7. ¿Con qué frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Eso es mucho más de línea. Eso es oportunismo. La gran agilidad de los suramericanos, con las estrategias es que están tan organizados, muchos más hábiles con la flexibilidad que tienen. Yo me siento con la gente de consultoría para analizar los impactos que han tenido los colombianos allá. Porque hay tienen que salir oportunidades de negocio. Para asesor a mis clientes para crear una oportunidad de negocio.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: La exposición, el estado, esa es la evaluación de mercado, de industria, la estrategia es medir el riesgo la táctica que sea a, b, c, y quien lo hace y una vez definido como se hace, podría definir la estructura, su presupuesto; en las relaciones estratégicas la parte más fácil es decir lo que voy hacer, y la parte más difícil es decir lo que no voy hacer. Porque somos muy malos para eso, para mi es mucho más fácil decir no voy a esta en estructura porque vemos que la exposición que se ve en los contratos es exagerada y yo no voy a vinculame en eso. El tema significativo es como después de eso, y como se va, las decisiones de ambos lados, no porque violento una estrategia; todo lo que descarte y todo lo que hacemos va para la gente. Se tiene un filtro.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Se tiene una continuidad, en los procesos, es decir tengo formas de rediseñar estratégicamente. Esto es lo que ha permitido desarrollarlo, tenemos programas internos en donde tenemos que darte una solución en algunos programas sociales. Entregamos los equipos, la materia prima, y damos el trabajo para un tiempo determinado, sino da se conecta con alguien que la haga dar. Se consigue por habilidad de negocio y por tiempo, somos una organización diferente en proyecto de liderazgo que somos mucho más fuertes.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?

Entrevistado: Sin duda, yo mido mi éxito sobre le de los demás, la visión mía es cuanto es el éxito que tienen mis socios. Que lo diga directamente la firma. Esta es una oficina en donde tiene derecho a entrar todos los problemas no necesariamente todos son de mis socios, eso lo hace diferente, los logros prefiero que sea para mis socios eso los hace grandes. Todos lo somos. Yo no necesito eso. Es muy rico que se reconozca mi éxito por ejemplo reconocer es

un tema que venimos trabajando hace cinco años, es muy difícil reconocer las cosas, yo tengo premios al reconocimiento cuando tu puedes proponer a un tercero diciendo por qué las situaciones se llevan, porque ese es uno de los procesos más difíciles que se tienen.

#### 10.1 ¿Tiene alguna crítica frente a los procesos de planeación estratégica?

Entrevistado: Si grandes, tiene que ser más compartidos, por otro lado tienen que ser más aterrizados, tiene que volverse el día a día, uno tiene que ser capaz de decir en el día a día eso que estás haciendo no es estratégico, eso está bien, y eso que estás haciendo eso es la estrategia que rico estas cumpliendo con la estrategia, pero a todo el mundo. Yo tengo un conductor, y él es jefe de seguridad, él es representante de toda la seguridad nuestra con liderazgo, del ejército con el ejército y con la policía, todo lo que él hace tiene que liderarlo con todos. Tiene que saber que está haciendo y cuando la embarra tiene que asumirlo. Y si no estamos perdidos.

La crítica es cuando una organización logra una de las cosas fundamentales que es hacer bien, cuando hiciste planeación estratégica y abriste el abanico se extingue de lo que tienes que hacer, ahí se empiezan a distinguir, hay que volverse el duro del mercado para que no se convierta en un problema, la gran crítica de una visión de planeación estratégica es definir lo que no voy significa renunciar eso es tenaz, y la gente lo hace. Y decir no eso no lo vamos hacer, yo no voy a implementar. Se tiene se baja, hay que decir no, porque ya perdimos hasta la camisa, es que el proyecto es buenísimo no sigan insistiendo, está decidido, eso es la parte más difícil.

#### 11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Tiene que ser conscientemente hecho contemplando la posibilidad de éxito, porque si yo decidiera por ejemplo, cuánta plata va a invertir usted en servicio, que posibilidad tengo yo de derrotar a los mejores, y la más interesante cual va a ser la reacción de ellos. O después de analizar las dos cosas no voy a invertir un carajo. O de a puchos que

simplemente complementos los servicios de impuestos, esa decisión la tome hace doce años y en una discusión, dije yo sigue tu estrategia tu sigas la tuya, tenemos una demanda diciendo que la firma estaba realizando trabajos que excedan y casi le cierro la práctica, no me diste la reflexión de la competencia. Yo puedo ir a pelear en el área del conocimiento el mejor probablemente, pero cuando me quiero meter en un negocio de tecnología, la realidad, el realismo que se necesita, porque de ahí se agarra a enseñar.

Muy rico muy bueno que se reconozcan mis logros pero yo he retirado muchas cosas.

Reconocer yo tengo un premio al reconocimiento y este la tercera persona que se propone se le da un reconocimiento. Se necesita un inicio en Colombia.

Para mí la primera responsabilidad depende del tacto, desde el punto de vista de la labor social, creo que somos capaces.

La visión es lo que hay que acotar, si yo la circunscribo, el plan para llegar allá, cualquier acción requiere, recursos, tiempo dedicación, estos son los grandes temas; una compañía que hace producción, ventas, marketing, distribución tiene que ser en dos y tres cosas y por lo menos competitiva en lo demás, pero en las dos tiene a que ser buena, por ejemplo yo voy a ser excelente en servicio al cliente, y la calidad del producto debe ser muy buena, pero la excelencia debe ser el servicio al cliente, por qué, porque el servicio al cliente no tiene nada que ver en el producto, porque tiene que ver con la comunicación, todo ese tipo de cosas, si yo me vocalizo ahí arraso a la otra a otro stand, y sobre algo realista, voy a crear la mejor red y no fabrico absolutamente una, a quien ya la tiene, el juicio cuando lo tienes clarísima y ahí es donde hay que acotar, tú no puedes ser el mejor consultor de Colombia, y eso es lo que yo voy a respetar, cuando perdemos, aprendemos. Tienen que tener soporte, verdaderamente contemplado la posibilidad de éxito.



Están íntimamente ligados, esta es una organización a diferencia de cualquier tipo de organización, el modelo es un modelo de ingreso que lo que existe es un costo, y yo cedo a poder usar ese nombre, a poder usar ese negocio, no pago nada.

Significa ser socio de la organización en un momento dado, mi obligación como te digo es que cuando yo termine como socio que tiene delimitaciones, se acabó el partido, lo que yo entregue al siguiente socio. El negocio es de los que se puede hacer uso de la práctica por un lapso pero que terminado el plazo esté ahí y tendrás que haber dejado algo mejor para mejores por eso somos los príncipes, tu entras a esta organización para ser socio, se consigue por talento, trabajo, habilidad de negocio, y lo tienes limitado en el tiempo. Esta es una organización transparente, con proyectos de liderazgo que son mucho más cortos, el éxito de la empresa va atado al éxito de la persona, sin duda. Ahora si yo mido mi éxito probablemente digo que va sobre la medición de los demás, la medición mía es cuanto éxito tienen mis socios. Lo ligas con el éxito te la firma, esta es una firma donde tienen derecho a entrar todos los problemas no necesariamente todos los logros, de mis socios, y eso hace diferente. Eso los hace grandes. De todo el 80 % es lo que hay que aterrizar no todo hay que soñar.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Todo esto tiene una infraestructura de procedimiento en donde yo cojo y le hago el despliegue lo voy llevando y esto se me convierte en cantidades monetarias o en acciones concretas que valen y tiene un costo o debe producir , o a veces hay acciones que no necesariamente, vas a tener que decir en que industria y que número de veces para medir el impacto, por recordación por lo que sea, entonces yo mido el impacto de recordación en esta industria cuando haga la recordación de los clientes de esa industria. No solo en pesos, podría ser en porcentuales, en calificación, en lo que sea, acciones relacionadas con tipos y tiene que tener un impacto, que mide 40 preguntas que este mapa todo se mide como cambio un año a

otro es un sistema de evaluación. Pero si tiene que terminar en algo o sino desaparece, una acción, que no es medible no debería ser ejecutable, no hay estrategia aceptada sino hay medición.

Los factores de medición, que tiene ciertos puntos de favorabilidad es decir que ningún punto puede dar por debajo de ese costo, para que el que sostiene, eso es medible, es tangible, es resultado, reporte valor, o si no va a dar esto. Crecimiento tenemos que duplicar en cinco años, nos han facturado cincuenta millones de dólares.

Hay tres estrategias libres en costo, en producto o en innovación o en nichos de mercados, es válido para ti. Son un poquito diferente porque para nosotros estratégicamente son totalmente diferentes, muy difícilmente en una estrategia puede ser crítico, entonces más por de tipo tecnológico son estrategias básicas, entonces la priorización de las cosas para depender mucho del ambiente en el año 99 estábamos en una profunda recesión en el país, la estrategia era como conseguir que cada peso que invertamos tenga un espacio serio, entonces el precio debe hablar de reducción de costo, como cada peso produce un mejor resultado, y eso implicó cambios dramáticos.

Con base a esa reflexión vimos que por un lado lo que invertíamos lo que significaba y con esa fórmula lo que hicimos fue, trabajar en cerrar cualquier línea de negocio, porque no dar los resultados esperados. Uno necesitaba tecnología, otro gente y solo había la división de desarrollo que nunca se debió de haber montado, una vez logramos eso logramos estabilizar el negocio fue un tiempo tenaz. La preparamos para la mejora eso nos hizo pasar el negocio a otro estadio, fundacionales a otras líneas de negocio que no tenía.

Ha sido para mí excelente desde el punto de vista académico. Esto lo hacen las compañías y expresan problemas, voy a ser un gran consultor, por mi objetividad y poder realizar las cosas, que no es fácil. Para decir que no se necesitan argumentos diferente a decir que si.

Hay compañía que necesitan procesos de arbitraje y es supremamente importante porque esos

presupuestos que nunca se cumplen son el peor mensaje que tú le puedes transmitir a la gente porque crean automáticamente de no cumplir, llegamos a las ventas aquí nunca cobramos, la organización aquí se pone nerviosa y se logra a punto de quereduría.

Tú tienes que funcionar, pero la medida tiene que ser lideraba la idea tiene que debe de consolidarse en un grupo de negocio, lograr que trabajen juntos.



#### **E24. Entrevista a María Claudia García - Universidad Iberoamericana**

##### 1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Nosotros definitivamente hacemos planeación estratégica, primero identificamos cuales son las líneas estratégicas sobre las cuales deberíamos trabajar, acompañadas del crecimiento educativo en Colombia, y en línea con las políticas que se han identificado de gobierno van a acompañar estos procesos de crecimiento de educación, e ir identificando la vocación de la universidad que es una institución de educación superior que hoy en día tenemos ocho acompañado de las líneas estratégicas programas de pregrado y nueve de post grado, entonces a adelantar el plan estratégico que teníamos en un programa de crecimiento importante que va acompañado de componentes de calidad, aumento en números de programas actuales y nos ocuparíamos en los otros sectores de crecer en el mercado actual y crecer en más ventas de los programas actuales y crecer en los nuevos productos, básicamente en eso está, acompañado en una definición de la definición y de la estructura actual, en todos los planeamientos estratégicos en esta nueva etapa del año pasado que llevo a cabo la decisión de la organización de tener una nueva, se partió de una matriz identificando en que área teníamos que fortalecernos y de allí salieron las cinco áreas estratégicas, de allí salieron nueve líneas estratégicas que es ellas que trabajamos y en las que nos basamos para trabajar en planeación.

Tiene que ver con las líneas de mercado, procesos de calidad, de gerencia, la infraestructura educativa, la tecnológica, pedagógica.

##### 2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Tenemos definida la visión y la misión anterior en la puerta de la universidad, pero está en revisión conmigo, para mí verdaderamente fue una sorpresa encontrar que traer

un consultor para definir las líneas estratégicas y se definió nuevamente el rumbo de acción y en mi experiencia lo primero que hago es definir mis metas en cuanto a la visión, que se define en líneas estratégicas, se creó una línea estratégica entonces nos vamos a ir al revés, es como curioso.

Es hacia el proceso que debe ir, cual es la estrategia para los próximos diez años y luego devolvemos con base a esas áreas definiendo, tenemos claro que somos una institución de educación superior y nuestra visión no es la que definición no es la que tenemos hoy en día en ser la universidad acreditada, definitivamente en el corto plazo no nos convendría a largo plazo, consideramos que hay muchas universidades de altísimo nivel con maestrías y doctorados, ingenieros, abogados, idénticos y nuestra labor es acompañar a la mayoría de los colombianos, que son jóvenes que realmente pueden acompañar y llenar los espacios donde tenemos aquellos espacios que son las pymes, para pequeña y mediana empresa, entonces vamos a fortalecerlo nuestro técnicos, tecnológicos y por supuesto vamos a eso.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Yo creo que la características puede darle como un apellido muy fuerte, o sea no una universidad acreditada, entonces creo que son dos nombres que están definiéndose bajo un marco legal que inclusive está cambiando, qué es universidad y qué es acreditada, yo creo que ser universidad es seguir escalando y la acreditad aes cambiar, yo lo haría a lo que es visión con algo mucho más visionar y con algo que es calidad excelencia, y universitaria yo cambiaria con no que tenemos que ser universidad ni tecnológicos, sino que educación, formación, institución educativa con las más altas calidades, visión es lo que uno logra definir es dar en educación superior a los colombianos de más alta calidad.

Cuando tú ves la misión y la visión es difícil identificar algo que presenta es, desde sus orígenes desde cuando nos estamos encontrando características como iberoamericanos y esto

puede ser un cambio, de quienes somos, institución de educación superior con el objetivo de potenciar integridades de desarrollo, se basa su acción en investigación es donde se basa la universidad.

Tuvimos dos talleres principalmente , iniciamos con una entrevistas con algunos de los directivos de la educación , pues realmente somos alrededor de ciento treinta administrativos pues tenían que enfocarse los consultores en un número más reducido, se inició unas entrevistas se hicieron las encuestas a nuestros estudiantes y a nuestros egresados de instituciones pares, se identificaron cuáles eran las institución de educación de referencia y se llevó a cabo aproximadamente mil trescientas entrevistas y con base a eso que se identificó realmente cual era la visibilidad de cuál era la apreciación y la visión de los estudiantes, de los egresados de incluso de las empresas que han trabajado con nuestros egresados nuestros y los sitios de práctica también y varios de otras instituciones que nos hicieron el favor de contestar estas preguntas, y los talleres fueron que se llevaron a cabo primero con los directivos, miembros de la sala general, representantes de estudiantes, representantes de docentes y son en los que realmente se identificaron no solo la matriz, sino de expresar a lo que queríamos como universidad y a donde queríamos ver a la universidad. Esto un taller exclusivo de la sala general donde no se tocó misión y visión.

Lo que queremos es que los muchachos salgan con oportunidades teniendo una mayor conexión empresa, entonces si no es investigación es relación hay elementos, peor fijate que la investigación es las más conocido como las maestrías y los doctorados, e instrumentos de desarrollo cultural y ecológicos de un país con trescientas universidades, y no estaremos más lejos de ello, y esa misión y en mi opinión no me dice, o sea no puedo ponerla en cualquier sitio. La misión es tener la universidad acreditada por la calidad académica de la comunidad que lo vincula a procedimientos a través de la producción, a través de crecimiento a ámbito internación y nacional, definitivamente hay que respetarlos y los consultores que nos

acompañaron lo plasmaron. Otra cosa que he encontrado es el profundo arraigo y la fortaleza que tienen los valores institucionales, creo que eso si para mi digamos es un elemento fundamental en mi vida profesional, personal y todos los ámbitos, creo que desde que llegué el denominador común y que a mí me facilita ha sido basado en esos valores , que parecieran exhaustivos, demasiado largos, y tal vez nos ponen a elegir, y que honra a los fundadores y que son parte de la lineación con esos principios de la universidad son los que han ayudado a que la universidad se mueva en otros contextos socialmente.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Pues básicamente se analizaron las consecuencias de seguir como estábamos operando antes de esta asesoría, se identificaron básicamente cuatro escenarios, el primero de ellos era que pasa si seguimos como estábamos, el riesgo más evidente infla gante, está el tema de la competencia, el crecimiento del proceso educativo, tiene visiones muy grandes, viene un TLC, viene una reforma precisamente al sector educativo que abre posibilidades, que implica la posibilidad de ser más competitivos del más grande para tener una participación dentro del mercado, fue uno de los riesgos que se identificaron dentro de ese escenario el tema de la competencia, estamos hace unos seis años sin ningún producto nuevo, no lanzamos ningún producto nuevo, entonces el tema de diversificar también no solo los productos sino también nuestros clientes, nos enfocábamos en la consulta, en la estrategia, tal vez los ingresos que obteníamos eran muy insignificantes la idea era diversificar como productos.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Yo me fundamento en hechos, mi proceso de resultados es de derecho izquierda veo cuales son mis resultados y me devuelvo, entonces miro como lo puedo construir con los

elementos si voy a tomar una decisión yo miro desde la ejecución hasta la luz del plan, si está dentro del plan tengo o no los recursos, tomo riesgo como uno de los servicios en los productos, el de los post grados tengo que cumplir unas metas, y vamos a analizar cumplir esa meta como estamos, entonces vamos a correr riesgos y hasta inversiones adicionales y vamos a cumplir la meta, El ejercicio es basarme en datos y hechos, e información para poder avanzar y también el proceso buscar cambios en cuanto aumentan, a veces se toman decisiones sin consultar a las personas responsables de los hechos, siempre me gusta que el dueño, que cada proyecto tengo un dueño, me gusta mirarlo con un plan de acción muy claro, que esté involucrado y llevarlo a cabo completamente. Me gustan datos y hechos y personas responsables.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?
7. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Todo este proceso estuvo a cargo de un consultor, nosotros contratamos a una empresa consultora con un objetivo claramente, las herramientas fueron las que ya te comente, entrevistas, las encuestas, pero básicamente toco un trabajo interno, donde en la sala general se aprobó, la junta directiva, para la construcción del plan se hicieron consultas que por ser consultores especializados de la educación entonces utilizaron datos de información pública como la que es la privilegiada utilizada para hacer el estudio como marco de referencia, pero la participación activa en el apropiarse en este proceso pues no se tiene, entregaron todos los resultados en todo ese proceso de construcción y digamos yo viví el estudio de queremos de crecer en el estudio, para ver cuáles son esos nuevos programas, que



ellos solos construyen y entregan unos resultados a la empresa como hipótesis final y ahí digamos si hubo consultas internas pero no hubo participación en la construcción, personas de nuestro equipo no hicieron parte del equipo de los consultores. Esto es uno de los elementos fundamentales para futuros estudios que siempre dentro de ese grupo de consultores te da, y además tenemos todos los resultados pero el objetivo del consultor es entregar unas diapositivas en Power Point pero no hay un texto histórico para leer todas las secuencias de lo que se hizo ni del proceso ni un documento que muestre un análisis que uno pueda leer los procesos de la universidad que por supuesto consultamos pero no nos apropiamos de la metodología que hizo el consultor, y también la participación que me parece que tiene algo muy positivo que me indica hacia donde voy, pero algo muy difícil y es entrar a investigar las metas que estamos validando, que como dicen los trabajadores que el mercado a vos te hace el daño, como define eso, como cumpla la meta pero si no tengo la capacidad institucional para cumplirla. Por supuesto se consultó.

8. Para efectuar esta evaluación ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Hace parte de lo valioso del plan y de las herramientas con las que contamos es cada una de las líneas estratégicas, cada una tiene componentes, y cada uno tiene unos hitos, entonces para cada uno de ellos hay un tablero con una serie de indicadores que son básicamente cuantitativos, tenemos elaborado plan de acción 2011 realmente el plan estratégico se basó 2011-2013, el plan de acción ya se aterrizó a este primer año es una herramienta y que tiene que actualizarse semestralmente porque nuestros presupuestos, nuestra actividad se reduce a semestre y a periodos académicos.

Tenemos indicadores financieros como la ejecución de las medidas presupuestales de la inversión, la planta física de inversión de herramientas pedagógicas, tenemos también indicadores índices por ejemplo las horas que nuestros docentes van a estar dictando clases en

las aulas, la carga docente tiene tres componentes actualmente que son las horas en salón de clases y la investigación y las horas de actividad complementaria que puede ser actividades administrativa dentro de la misma facultad entonces una de los componentes es reducir las horas de los docentes de las aulas de clase, dictando horas de clase encontrándose más en la parte de consultoría , en la parte administrativa de la facultad, tenemos otros indicadores como el valor agregado que se está generando al estudiante ese valor se mide desde que el necesita un determinado puntaje o porcentaje del icfes que realizan todos los estudiantes bachilleres básicamente al final de la carrera ello realizar un ecaes o un saber pro hoy en día y la idea es mirar cómo está el estándar de nuestros estudiante por encima de la media cuando ingreso con el icfes y cuando salió de la universidad en el ecaes. Ese si es típico y genera valor , hay universidades con muchísimo prestigio y mucho más grande que tienen la posibilidad los estudiantes que tienen mejores icfes, y por eso salen estudiantes con muy buenos ecaes, la universidad no podía restringir esa a personas que no cuentan con un excelente resultado y porque son personas algunas que vienen de colegios distritales que la educación es cero, entonces aquí tiene la posibilidad de estudiar los estudiantes que tiene un icfes bajo y salir con un excelente ecaes, como tuvimos el caso de una estudiante de pedagogía con el mejor ecaes del país y sin embargo es una niña que venía de un colegio distrital y decidimos que ese era un indicador que nos podía mostrar el valor agregado.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Tiene que haber planes de referencia de negocio que no son negociables desde el punto de vista de negocios, porque yo tengo que cuidar esa cifras macro y tengo desde la visión complemente flexible y estar en un circo de muchas pistas con muchas bolas en el aire, pues tengo que asumir las responsabilidades, y moverme por las líneas de acción, yo creo que un indicador y poco a poco si no estoy cumpliendo debo hacer algo como manejar

nuevos ingresos con relación a gastos, creo que el P y G si hay que cuidarlo además que somos una organización sin ánimo de lucro, además no somos corredores, la filosófica hay que tenerlas, las líneas estratégicas, hay que mantenerlas para promover lo que ya hago bien al menos para el mercado y también si voy a decir voy abrir unos programas debo ser creativo en nuevos estudios que se interpretan como el estudio que hizo el consultor fue extraordinario, aunque uno siempre quiere mucho más de los consultores, ahí tu encuentra elementos que son flexibles y son determinantes en la dirección para que los puedas manejar. Adicionalmente que la organización tiene un sector que está cambiando y es un sector tiránico que tiene la decisión de tres años y no de cinco, puesto que nuestro planes estratégicos son por cinco años, y tuvimos que realizar el plan estratégico durante los tres años siguientes, es evidente que la universidad no está escrita en piedra, es siempre importante que nos mantengamos dentro de las áreas y líneas estratégicas pues la idea es revisar constantemente el plan de acción el plan estratégico y mirar que se le puede adicionar y como se le puede enriquecer, uno tiene que cambiar, por ejemplo se decide que la educación superior la próxima forma del sector educativo no puede ofrecer algo deberíamos cambiar ese objetivo.

Se hizo por tres años y anualmente revisarlo, cuando nos sentamos a revisar el plan de acción 2012 revisamos el plan y mirar mercado, como están los precios, que tan posible es abrir siete programas que nos habíamos planteado en el 2011 y si es una revisión constante de cómo está el mercado ahora que en Colombia pasan tantas cosas en el sector educativo.

Un ejemplo clarísimo es el tema de la naturaleza jurídica de las instituciones actualmente en ninguna institución de educación superior puede ser tener ánimo de lucro todas son corporaciones, o fundaciones, en el proyecto la reforma de la ley 30 se pretende que las universidades puedan tener inversión con fines de lucro, que podamos ser sociedades anónimas como en el resto del mundo, la mercantilización de la educación superior,

opiniones de algunos estudiantes, opiniones favorables, como dice el presidente Santos “el mejor negocio es la educación”, en lo mejor que puede invertir un país en la educación y si tu puedes atraer inversionistas extranjeros, inversionistas internos para lograr que las instituciones crezcan pues vamos poder ofrecer mejor calidad y mayor cobertura, por disposición de la ley N°30, eso es uno de los cambios fundamental es el tema de la calidad a pesar que la gente piense, uno de los temas fundamentales de esto es calidad a pesar de las casi 300 casi instituciones de educación superior, no muchas se han podido o porque no se ha querido o porque no han logrado pasar los requisitos de las certificaciones de alta calidad que es el consejo superior de acreditación, pues realmente son a favor de 28 instituciones que la han logrado, debemos revisar las condiciones, los requisitos, hay que revisarlo para saber qué pasa, si es la calidad, entonces lo que pretende es uno de los objetivos de la ley 30 y de lo que está cambiando, el tema de la educación técnica y tecnológica que en nuestro país desafortunadamente tiene como una institución una educación poco digna, o sea, es muy triste, a nivel nacional hay una gran campaña que es el técnico o tecnológico y que algo tan valioso, y creo que tenemos la experiencia en hotelería, o sea, si no hubiese sido un tema por bastantes años creo que no hubiéramos podido desarrollarnos, ahí hay un profesional de hotelería, pero puesto empieza , creo que hay que mirar lo de la ley 30 de los cambios. Aquí surge hace 18 años surgió la ley, pues particularmente cambio la forma de adquirir conocimientos con nuevas tecnologías ,y también con nuevas formas de estudiar, cuando nosotros estudiábamos aprendíamos y repetíamos como unos loros la lección, ahora las formas de aprender son diferentes, entonces creo que la norma como las actividades y cuando digo de traer nuevas tecnologías, en las privadas y tanto para la universidad pública como para la transformación de las instituciones educativas de educación superior que ninguna puede ser con ánimo de lucro, entonces creo que ese cambio en el sentido que tiene la norma es bien interesante, pues se va a avanzar y el estado le hace efectivo y pues tiene que manejar

los estándares de calidad, yo trabajo en el sector salud y lamento ver que en el sector educación no tenemos la superintendencia de educación; entonces no tenemos el ente regulador como el de la superintendencia de salud que esta la política y ahí se está mirando y si nos vamos hacia ese modo tenemos que garantizar que el estado tenga para controlar la calidad de lo que está ocurriendo en el mercado y que pues el haberlo abierto sin unos parámetros pacticos como lo es la autonomía de la educación como lo es la autonomía de la salud tenemos la de los médicos y que decide que es lo que le da su paciente el educador también tiene como impacta su conocimiento en la educación universitaria para cumplirlos con oportunidad, y celeridad, creo que hay aspectos importantes que propone la ley.

9.1 ¿Qué es lo que les queda faltando a los consultores dentro de ese proceso?

Entrevistado: Mira dentro de mi experiencia, digamos eso es una relación de doble vía, primero esa compenetración entre el consultor y el equipo al cual se le practica la consultoría, creo que es un tema fundamental, como son organizaciones que cambian, es fundamental tener una muy buena fundamentación y una entrega de la fundamentación histórica es fundamental y el consultor de planeación estratégica es yo digo es un socio para la vida, pues es alguien que la acompaña e hizo coaching, el consultor de planeación estratégica es de alguna manera en un algún momento se pone a pensar el futuro y cuando uno se sienta a pensar el futuro con alguien uno quisiera que ese alguien estuviese de alguna manera ahí para levantar el teléfono y decirle esto no está muy claro y quiero moverlo hacia adelante, esto quiere decir que nuestro consultor no esté dispuesto a acompañarnos y atendernos en nuestras consultas, creo que en mi experiencia combina eso.

Por otro lado por qué le falta cinco centavos para el peso y mi experiencia porque muchas veces algunos de los actores fundamentales de la junta directiva como la junta rosa no fueron actores de construcción bien sea porque no estuvieron disponibles o porque no estaban ahí, esos procesos de claridad con los procesos de empalme con las juntas directivas deberían de

estar de alguna manera no a cargo pero i haciendo un señalamiento y muy claro cuando el consultor sale maltratado en que es un proceso de revisión y una revisión con los directivos cambian. Tener una construcción de plan estratégico pero tener y dejar claro lo que va a entregar y haciendo va el límite de planeación estratégica, porque por ejemplo el termino de planeación estratégica es un término que se ha fijado un poco más en los últimos veinte años que era cualquier cosa, creo que el consultor debe trabajar, no asumir que el cliente es quien hace la estrategia y entrar con un pedagogía con sus componentes para tener una claridad y dejar muy claros cuales son aquellos puntos de éxito e incluidos la variación cuando los cambios importantes surgen el construcción, los elementos son claros porque desde mi perspectiva el cliente tiene otros ejercicios anteriores, entonces hablan del plan estratégico de planeación es un plan, entonces yo creo que el plan ayuda a entender cómo se aterrizo el tema, si yo he tenido éxitos y fracasos alrededor de la planeación tanto de un lado como usuario de ejercicios de planeación estratégica.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa qué aspectos toma en consideración?
11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?
12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Pues pienso que necesariamente en usuarios que tiene la EPS como empresas con prestación de servicios de la salud y básicamente tenemos cuatro servicios especializados, que son la medicina, biología, fisioterapia y sicología, y adicionalmente terapia respiratoria. A la comunidad y a personas del sector, o sea del sector, igual una tarifa muy preferencial, son tarifas resort y pues adicionalmente a los estudiantes que pueden acceder a este tipo de servicios médicos, pues tenemos una posibilidad, cumplimos con un requisito que nosotros tenemos hacer un programa de bienestar donde tienen que consultar los gastos a ese estado, entonces a través de la eps se paga esos servicios que son porcentaje,

este es un programa fundamental, único, frente lo que hacemos es fortalecer y movernos hacia la parte social sino hacer una unidad sostenible pues no genera ningún ingreso.

Yo creo que es importante este programa pero pues en el futuro yo quiero ofrecer como sostenibilidad económica y social pues todos los componentes uno es responsable socialmente con los todos, uno es responsable con los empleados a desarrollar su tipo de trabajo, adecuar, entonces creo que tenemos que hacer un trabajo muy importante de lo que es el desarrollo para el sector de una práctica o particular de los docentes diría yo que tienen una vinculación que no son 12 meses al año, y decir que van de doce meses al años, cuando uno ve que los docentes bajo su función fundamental están en cuanto a su salario, uno dice bueno hay que tener a su gente, eso hay que mirar el corazón y su responsabilidad social para seguir siendo competitivos en el mercado, pero digamos las condiciones del entorno, entonces digamos desde el punto de físico el trabajo en el tema ambiental también, cuales son los temas de responsabilidad social en el manejo de los móviles de energía, o sea todos estos indicadores de sostenibilidad que se derivan en programas de responsabilidad social, pues si uno quiere los termina recortando y no a pesar de su propio fin , hasta allá quiero llegar , quiero resaltar eso que los programas que tiene la organización, y si me preguntas a donde quiero ir, quiero ir en ese sentido, obviamente, trabajando en la responsabilidad económica tengo que tener un bagazo sostenible, con la responsabilidad con mis socios, pues no son socios puesto que es una organización sin ánimo de lucro con los miembros de salas, nuestros aliados nuestros fundadores y tengo que cumplir con ese propósito también el tema ambiental pero el tema social, pues son todos los aspectos de lo básico laboral, elementos de acompañamiento a nuestra forma, como miembros de la familia.

**E25. Entrevista a Cesar Prado – Fidubogotá**

1. ¿Su empresa tiene definido un plan estratégico?

Entrevistado: Si lo tiene, lo que pasa es que cuando llegamos nosotros, hicimos un ejercicio de planeación, como le explico, quedo incluso a mitad de camino por diversas circunstancias, el año pasado estábamos organizando ese proyecto y llevamos desde enero en un proceso bastante poco común, ese ejercicio de planeación está en proceso con una firma consultora, esa firma debe terminar ahora en mayo y pues la verdad ese ejercicio de planeación va a terminar ahorita en mayo se va a trabajar para cuatro cinco años. Y la respuesta si la tiene, pero está en proceso en plan de levantar de revisar.

2. ¿El plan estratégico define claramente la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo?

Entrevistado: Sí, nosotros como lo dijo César a la llegada se extraviaron todos los conductos estratégicos de la organización y se hizo una base de direccionamiento estratégico que hoy en día estamos evaluando, en esta evaluación que estamos haciendo en este momento pero hablamos íntegramente todo lo que le estoy diciendo, la misión la visión, los valores etc., y hace parte del ejercicio que estamos , entonces inicial yo diría que vamos a construir de manera más profunda eso que está ahí en eso proceso a un año y lo dejamos en esa evaluación.

Definitivamente esas convenciones son difíciles de responder con exactitud, pero yo diría que el corto plazo es de uno dos años, mediano plazo entre dos y cinco, y largo pensando digamos a diez años.



Nos estamos trazamos como unas medias para medirnos a largo plazo a diez quince años, pero como está la compañía claramente hablando, pero hay planes y objetivos para plazo a diez quince años.

3. ¿Cuál ha sido la metodología que ha utilizado su empresa para establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Entrevistado: Ahora con este ejercicio yo no sé el nombre de estas metodologías, digamos de planeación pero lo que hemos definido es que vamos a plantear y hacer parte de este proceso estamos desarrollando con los consultores, pero la metodología que nos presenta el consultor es un compendio de elementos opiniones de los más selectos gurús, hay una serie de teorías incluidas dentro de esa gran metodología que nos han presentado que uno de los motivos por los cuales nos gustó mucho fue que con grandes ejemplos y local que fue lo que en convención que es lo que es una buena metodología para lo que estamos haciendo acá.

Digamos para el ejercicio de planeación yo entiendo una pregunta asociada a metodologías para hacer digamos para simular un seguimiento que nosotros vamos hacer no sé cómo, entonces digamos una planeación que no está lista, la estamos construyendo; no solamente análisis externo e interno de cómo ha sido mi comportamiento los últimos diez años, análisis opa, o sea tiene vertientes sociales, tecnológicas, hay también, pero todo eso a que tenemos que conseguir un mando integral, para un seguimiento más estratégico.

4. Antes de tomar una decisión trascendental que involucraría el destino de su empresa, ¿realiza usted un análisis previo de los riesgos que podría ocasionar?

Entrevistado: Por supuesto, sí pues digamos en esta industria, como es una industria trancón, es una industria de crecimiento y es un negocio tan versátil todavía hay muchas cosas que sean de manera muy intuitiva, cuando nos metemos a un negocio con una curva de aprendizaje y entonces aparecen riesgos que nos ocurrieron al comienzo, son unas cosas que surgen en este negocio, las superintendencias están como de una manera más centrada, pero

en este momento la decisión relativa , incluso decisiones como el trato específico donde todas las áreas pueden ser impactadas por ese negocio y un factor esencial de ese momento, en el sector financiero las áreas de riesgo son importantes y el tema ha ido evolucionando de manera muy interesante para no solamente los riesgos financieros tradicionales de los negocio sino también la gama alta de riesgos operacionales hay una industria en la que se manejan temas de forma muy metódica incluso con mediciones detallismo dentro de los riesgos tradicionales como lo son hoy en día los riesgos operacionales para poderse frentear, planeación indicadores, niveles de riesgos para todos los procesos, mediciones cuantitativas muy detalladas de riesgos que han ocurrido, cual es el P y G de la compañía.

No sé si es importante resalta todas las normas en el tema, son temas en el sector financiero pero hoy en día existen normas digamos marco generales sobre las cuales uno debe construir unos modelos de riesgo como en el caso nuestro, de riesgo natural como análisis a portafolio, como riesgo de liquidez, y de riesgo operacional que es un tema muy amplio que involucra todos los procesos, todos los procesos tiene un marco de riesgo corporativo y muy detallada, y obviamente también asociada a lavado de activos o sea hay una metodología muy, mira que todavía anda en proceso de construcción pero es distinto a la producción, donde esta ese proceso desde el punto de vista de riesgo ubicada , donde desde el punto de vista porque nosotros tenemos 20 procesos tenemos en el ejercicio toda esa metodología indicada y digamos es un tema que se aborda a profundidad en el punto de sector financiero y como organización que debe trabajar todo el tiempo.

5. En adición al análisis expresado anteriormente se basa en una secuencia lógica científica ¿utiliza también su instinto de emprendedor?

Entrevistado: Digamos que nosotros en el sector financiero generar este trabajo desde ese punto de vista yo diría que hay mucho metodología, de los riesgos, pero al final del día presentamos los modelos con criterio pueden dejarle a uno grandes, al final del día, uno

termina tomando decisiones, si hay muchos errores por metodologías digamos que son incluso estándares internacionales yo creo que todas las decisiones se estrellan con una serie de información amplia y eficiente para tomar la decisión, cuando una decisión, decisiones digamos número de riesgo o similares en niveles de éxito la experiencia y la psicología de la organización es fundamental en la toma de decisiones, se complementa en las juntas directivas dos al mes que ayudan a tomar decisiones de la compañía pero hay decisiones que hay que tomar de inmediato hay decisiones que digamos con la información que hay que creo que es suficiente para poderlas tomar, con una teoría muy amplia y la experiencia de una organización.

Hay un riesgo que yo la considero bastante fuerte en términos relativos esta junta tiene diez personas, esa junta directiva con participación en varios comités que se trata muchos temas de riesgo, de asesoría, el tema de riesgo es algo demasiado no es así, si nosotros tenemos un portafolio propio de seis mil millones de pesos, las decisiones en estos portafolios son absolutamente analizadas, se debe tomar conscientemente, queremos tomar el riesgo de, esperamos un retorno del 6 - 7 %; para generar un portafolio que no puede exceder con base en la metodología estándar de tantos, usted no puede perder más de doscientos millones de pesos al día y si los pierde hay unos mecanismos de alerta una cantidad de cosas que hace que ese riesgo este absolutamente controlada, al milímetro por metodologías que lo apoyan que han sido previamente discutidas analizadas en una junta y un comité de riesgo, esto es muy propenso en el sector financiero, digamos eso hace parte pues de la rutina de este ejercicio, yo le diría que si hay un método pero que al final del día pueden haber muchas decisiones de negocios que se deben cumplir.

6. Al tomar decisiones estratégicas ¿los cursos de acción que han implementado han tomado en consideración aspectos como el entorno, la competencia y los factores de

ventaja que ofrecen las competencias distintivas con relación a sus competidores directos?

Entrevistado: Por supuesto si, nosotros permanentemente hacemos análisis de competencias permanentemente hay una ventaja en el sector financiero y es que hay mucha información, entonces todos los meses estamos viendo que está ocurriendo con nuestros competidores y obviamente al momento de tomar decisiones de que negocios queremos estar o que mercado o productos queremos lanzar qué mercados queremos entrar siempre tenemos en cuenta en que mercado queremos movernos, no hay ninguna decisión que se tome aislada. Hay más análisis diferentes de competencias cuando vamos a tratar de sacar un mercado o a conseguir un negocio las capacidades tecnológicas, el equipo humano, yo creo sin decir hay un profundo análisis de las muchas cosas que estamos haciendo, tenemos que hacer un diagnóstico que cree un mecanismo a largo plazo o mucho más de análisis o más profundidades, lo que estoy contando es crear unos planes de creación inmediata, y de manera ortodoxa y rigurosa lo que debería ser, evidentemente en el análisis es uno de los condicionales para la elegir la firma consultora como hace su análisis y como lo mete aquí y sería unir perfectamente esas dos.

7. ¿Con qué frecuencia se revisa el plan estratégico de la empresa? ¿Quién lo aprueba?

Entrevistado: Digamos que las circunstancias han sido cruciales pues porque hay más inversión en la compañía nuestra, nosotros no veníamos haciendo un seguimiento a la de las decisiones que se daban en el pasado, porque las considerábamos inciertas, de alguna manera el ejercicio que se hizo en su momento quedo como truncada, no se generó en el mercado metas claras, entonces estábamos muy apegados a lo que, un seguimiento presupuestal en su esencia y a unas acciones de corto plazo de un año a las que se le hicieron seguimiento muy estrecho casi semanalmente.

Todas las juntas y las actas de juntas se limitó una acciones son siete y no se limitó a uno creo que a varias a nivel de competencia, ahora cuando ya construyamos nuestro tablero de indicador vamos a poder mirar cual es la periodicidad de la inversión una semanal, mensual, trimestralmente.

Se define quién lo aprueba cuando definamos los indicadores de ese tipo, la etapa a la que estamos actualmente de la consultoría, es la respuesta a esa pregunta, la meta es la pregunta, por ejemplo indicadores operacionales en el proceso que es la periodicidad que es un poco mayor indicadores financieros o comerciales que hay indicadores de repulsión, extracción, se la dan tres meses, en gestión humana y mañana están feliz, pero básicamente es eso.

8. Para efectuar esta evaluación, ¿su empresa utiliza un análisis cualitativo o cuantitativo?

Entrevistado: Ambos, creemos evidentemente en eso, si estas son compañías muy volcadas al resultado financiero, pues esta administración cree mucho en el aspecto cuantitativo, yo creo que de los grandes plus que tiene esta administración aquí es que tiene aspectos la de la lectura cualitativa de los números no la cuantitativa de los números, ventas, posición del mercado, administración y pare de contar, estamos dándole mirad a otro tipo de temas a la hora de aspecto que son posicionamiento de marca, seguridad en los procesos, son las cosas que en el pasado no estaban coordinadas, no solo es planeación sino son programas estructurales y programas que van en programas estratégicos de la compañía, recordemos que hay un tema de por qué se hacer programas constructivos con el tema de la capacidad, el talento humano, que influyen en temas tecnológicos, con ese nivel hay un tema interno que es toda la operatividad de los procesos ,que en el caso nuestro nuestra empresa es una empresa de servicios de sofisticación, esto no es ni una empresa de servicios financieros, donde el componente humano no es tan relevante, pero es una compañía de servicio

financiero donde se requiere un buen servicio, y se debe de capacitar aquí se necesita eso ese es el tipo de negocio.

9. ¿Tiene su empresa planes de contingencia con los procedimientos establecidos para su aplicación?

Entrevistado: Totalmente, ese estándar del sector financiero, de exigencia normal, nosotros tenemos salas alternas de computo, operación, el año pasado para certificación la compañía cumplió con todo, y es un tema que se trata con simulacros, de contingencia, hay un centro de operaciones internas con puestos de trabajos si es necesario usarlas, y hay plan de contingencia de comunicaciones, por si se cae la comunicación, correo internet, circuitos alternos para poder atender, digamos que no es perfecto como lo es un plan de contingencia porque digamos que es una compañía paralela pero es fundamental para la empresa. Digamos el año pasado se hizo muy grandes, para cubrir las necesidades de esos temas y hubo que fue un análisis profundo por lo que era y debía ser y casi el 80 y 90 % están levantándose, manual científico, está muy organizado, para que hubiera podido respaldar la fiduciaria, en cualquier industria en la industria financiera se volvió completamente un caos, nosotros no podemos operar un día por miles de millones de peso frente a ello hay un problema de responsabilidad dedicada, el tema de la procedencia, es un tema a muy fuerte en este sector.

10. ¿Para medir los éxitos de su empresa, qué aspectos toman en consideración?

¿Cuáles son sus indicadores de éxito?

Entrevistado: En la medida que este muy claros los objetivos que vamos a cumplir nos vamos a definir la función de todos esos objetivos en los sectores financieros, mis clientes internos de capacidad, eso actualmente tenemos mapas, temas de cumplimiento como proyecto de recursos, es un tema transitorio, digamos en un mes dos meses es un tema que debemos de ir implementando.

11. ¿Para usted es más importante el éxito de la empresa o el éxito personal?

Entrevistado: Esa pregunta no, yo creo que uno en una empresa lo ve como compañía, las dos cosas están alienada, el éxito de la empresa, si la gerencia, siempre es el trabajo lo que lo identifica, o sea si los entes no lo cumplen no van a señalar al vicepresidente comercial, todos estamos al frente de la, todos debemos velar para que se den los resultados, porque la rotación de los indicadores sean los adecuados, entonces todos debemos trabajar en conjunto, hay responsabilidades individuales pero todos debemos llevar esa filosofía de trabajo, que se ha ido implementando en un camino largo, digamos el tema de la fiduciaria ese es el estilo del ejercicio que se hace. No hay ánimos protagónicos sino al contrario es que hacemos, porque se está fallando en programas, hagamos, realicemos, etc.

12. ¿Su empresa tiene establecido su compromiso de responsabilidad social?

Entrevistado: Es un tema en el que estamos todavía atrás, de impacto que ha avanzado un poco más que nosotros, no lo hemos definido como prioridad, digamos por el momento, en términos de los que tenemos respaldas todos estos estándares de ahora, más pronto, si hay digamos sin metodología cierto, hay una cantidad de cosas, que uno entiende que hacen parte de la responsabilidad social, por ejemplo, temas de absoluta transparencia, mediante selección de proveedores, pagos, obviamente a tributación temas de manejo de fuerza laboral son temas tonto pero digamos son una cooperativa de trabajo todo el personal que está en su nómina está en la mano, con los objetivos de negocio que tiene un impacto altísimo social, comunidades, por ejemplo, nosotros manejamos para mencionarle tres casos, programa renovación de agua, programa renovación de cafetales, muy importante para de gobierno nacional y asociación de cafeteros, manejamos los recursos de implante acción social es un programa muy importante de apoyo que está promoviéndose por el Ministerio del Interior, miramos digamos el pago de subsidio a la población desplazada es decir, muchas actividades fiduciarias que están ligadas a producir aspectos importantes gubernamentales de apoyo a este tipo de temas, con impacto nacional, regional y grupos de población vulneradas, eso se

hace acá estamos participando en proyectos muy importantes de otro, que no tiene una connotación social tan importante pero que si tiene un impacto de desarrollo del país y de la estructura, toda la renovación industrial , es muy de temas de infraestructura, porque pensamos que van a ser vehículos de forma transparentes que generan muchos negocios con el estado, digamos nosotros, manejamos, el pago de la república, creemos que eso tiene un alza muy importante digamos como en la administración de dichos recursos públicos, esos apartes son muy importantes, y digamos en otra sede terreno nosotros no tenemos de forma de impacto en la comunidad esto es un acompañamiento, no hay tipo de situación, tenemos vista compañía de tipo ambiental, para ofrecerle servicios financieros.

Yo diría muchas cosas que hay que organizarlas para poderlas medir, y poderlas informar, en la responsabilidad social, y hay cosas como parte integradora, ha habido unas autoridades que en tan poco tiempo yo esperaría que el año entrante entremos en forma en este tema, la idea que es que podamos contratar un consultor también que nos dé una metodología, la métrica, y mirar d una vez montado para empezar a hacer. Es muy práctico en el sentido me parece importante me parece que uno no puede caer en ninguno de los dos extremos, eso se vuelve unos informes que nadie lee, no un requisito, esto tiene que hacer parte de la organización para que eso quede arreglado es mejor tener pocas cosas que se digan que muchas cosas que sean un consultor pero no tienen mucho contenido en el fondo.

No tendría responsabilidad social, en lo fundamental, pero si haciendo bien y trazando bien nuestro servicio, entonces eso es lo que hay por ahora.

#### *Agrega a la entrevista*

Respecto a la utilidad de la planeación quisiera hacer que en base de la experiencia, casi cinco años, es que digamos en la medida en que toda la parte filosófica de la compañía venga acompañada de aspectos muy concretos acciones específicas de una compañía, si se quedan dejan de ser un buen ejercicio intelectual, pues lo que no sirve no aporta absolutamente nada,



creo que ese es el pecado, que se gasta un montón de horas, tareas, ideas, y la misión l la visión son palabras que le caben, y todo lo encajan perfecto, entonces creo que si eso no se aterriza como una especie de embudo donde uno va a arrancando con metas específicas esos procesos carecen de mucho valor agregado.

Estamos actualmente terminando los mapas creativos, que nos van, y como la consultoría va a capturar de primer segundo nivel, mura negocios y posteriormente vendrá la etapa en que diga la estrategia más importante en su mayor, entonces no necesita que solo el equipo conozca la metodología de la compañía sino se vuelva exitosa, en la metodología de julio que la organización por diferentes grupos va construyendo la estrategia pero de todos modos el despliegue que llega, en este mes es una de las etapas, muchos funcionarios que no hacen parte del grupo directivo han venido a contar, pronunciamientos en distintos frentes, se ha hecho participe pero obviamente se centra en alimentación desde todo el punto de la organización. Cuál es el fin y como me gustaría me gustaría que todos los grupo y no solamente los que están a su cargo se reunieran para hacer una explicación de la metodología que se necesita pero pues eso es lo que tenemos que definir, o sea le designamos una norma de valor, si uno no es capaz de vigilar la compañía, queremos que todo el mundo entienda para dónde vamos, que implicación tiene y que esto motive la muestra y el oficio de cada uno, que entienda que cada uno hace parte de un seguimiento para que la gente tenga cierta inspiración en su trabajo que vaya más allá de un salario o de lo que tiene que hacer. Eso es un punto clave que creo que un consultor es que uno ve muchas empresas que siempre se ganan los principios filosóficos, uno diría que tenemos que extendernos, pero si las dos cosas no están unidas es difícil sentirlas, eso es lo que yo veo, eso no es un nivel que va en línea, objetivo conceptual filosófica pues eso no sirve para nada.

Lo que queríamos decir sobre las preguntas creo que todo está incluido esperamos este mes con lo que sigue tendremos una agenda estratégica que cumplir, para los próximos años y a esto es a lo que nos vamos a dedicar, de análisis que tenemos el próximo mes.

13. ¿Cómo cree que impactaría y más en Fidubogotá consolidación de equipos basados a responsabilidad social no en actividad autos sino en la responsabilidad, que responsabilidad social que desarrolle en los talleres pero que por un lado me quede, consolidada y por otro lado un sentimiento de responsabilidad social?

Entrevistado: Es muy interesante, el tema no hace parte de nuestra autoridad, para que marche nuestra planeación estratégica, pero nos parece interesante, de mucha confusión para las personas que no se han metido en el tema habla de donaciones, fundaciones, y no se sabe que es lo que se entiende hoy en día por eso, el tema aquí es interesante a pesar de todo, hace que la gente se base en el marco, me parece interesante.