

**APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA GESTIÓN DEL RIESGO COMO  
HERRAMIENTA PARA LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL**

**ANUAR FERNANDO TORRES NAVAS  
SAMUEL RAMÍREZ GUZMÁN**

**TRABAJO DE GRADO**

**MAESTRIA EN DIRECCION Y GERENCIA DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE DE 2008**

**APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA GESTIÓN DEL RIESGO COMO  
HERRAMIENTA PARA LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL**

**ANUAR FERNANDO TORRES NAVAS  
SAMUEL RAMÍREZ GUZMÁN**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:  
ANGEL RODRIGO VELEZ BEDOYA**

**MAESTRIA EN DIRECCION Y GERENCIA DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE DE 2008**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por darnos la salud, la familia y todos los medios para hacer realidad este proyecto.*

*A nuestras familias que se llenaron de paciencia y resistencia para entender todos y cada uno de los retos durante toda la Maestría.*

*A Rodrigo Vélez Bedoya – Director de la Maestría– por sus orientaciones, su acompañamiento y su constancia para motivar e invitar a soñar a sus estudiantes.*

*Al cuerpo de docentes que marcaron nuestras vidas con sus conocimientos, su tenacidad y con sus experiencias que guiaron este proceso de formación y que dejaron huella indeleble en la forma de gerenciar y de ser como personas; de antemano ofrecemos disculpas por no nombrarlos a todos y cada uno de ellos, hago referencia a Wiston Licon Calpe, Andrés Rivera, Mario Velasco, Gustavo Riveros, Rodrigo Vélez.*

*A todos y cada uno de nuestros compañeros de clase que siempre estuvieron ahí con sus experiencias de vida y sus conocimientos, apoyando y respaldando este proceso de formación y ante todo trabajando con esfuerzo y dedicación creyendo en la capacidad humana de hacer las cosas de la mejor manera cada vez.*

*A Amanda Bernal, quien supo tolerarnos y entendernos en los episodios en los que necesitábamos un amigo, un compañero y un orientador para no desfallecer; a ella que en todo momento permaneció atenta a la asistencia y cumplimiento de todos los módulos vistos durante la Maestría.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTAS ESPECIALES</b> .....	<b>I</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>0. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: PERDURABILIDAD EMPRESARIAL</b> .....	<b>6</b>
1.1 EL RIESGO .....	9
1.2 LA GESTIÓN DEL RIESGO .....	9
1.3 GEM (THE GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR) .....	12
1.3.1 CREACIÓN DE EMPRESAS GEM 2007 .....	13
1.3.2 TEA (Tasa de Actividad Empresarial).....	14
1.3.3 CREACIÓN DE EMPRESA, NECESIDADES FINANCIERAS GEM 2006 .....	16
1.3.4 CREACIÓN DE EMPRESA COMPARATIVO 2005 VS 2004 .....	17
1.3.5 CREACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO 2005 .....	19
1.3.6 TASA DE CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN COLOMBIA (GEM COLOMBIA 2006)20	
1.3.7 TIPOS DE EMPRESAS .....	23
1.3.8 CREACIÓN DE EMPRESA SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA 2005 .....	24
1.3.9 CREACIÓN DE EMPRESA SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA .....	25
1.3.10 CARACTERÍSTICAS DE LAS NUEVAS EMPRESAS EN COLOMBIA .....	26
1.3.11 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS .....	27
1.3.12 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS 2005 VS 2004.....	28
1.3.13 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN EL TAMAÑO 2005.....	28
1.3.14 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONOMICA.....	28
<b>2. CAPÍTULO II</b> .....	<b>30</b>
<b>ESTUDIO COMPARATIVO: EMPRESAS COLOMBIANAS VS. JIM COLLINS; “EMPRESAS QUE PERDURAN”</b> .....	<b>30</b>
2.1 SITUACIÓN EN BOGOTÁ.....	30
2.1.1 DAVIVIENDA.....	30
2.2 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EMPRESARIOS COLOMBIANOS .....	36
<b>3. CAPÍTULO III</b> .....	<b>60</b>
<b>3.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>60</b>
<b>3.2. LA ORGANIZACIÓN:</b> .....	<b>60</b>
<b>3.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:</b> .....	<b>60</b>
<b>3.4. EL RECURSO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>60</b>
<b>3.5. LA TECNOLOGÍA:</b> .....	<b>60</b>
<b>3.6. JIM COLLINS, “EMPRESAS QUE SOBRESALEN”</b> .....	<b>61</b>
<b>3.7. GEM COLOMBIA 2006</b> .....	<b>61</b>

<b>3.8.</b>	<b>PETER SENGE EN SU LIBRO “LA QUINTA DISCIPLINA”</b> .....	<b>62</b>
<b>3.9.</b>	<b>RESULTADOS: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD VS. ENTREVISTAS REVISTA GERENTE</b> .....	<b>63</b>
4.1	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	73
4.2	EL RECURSO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	74
4.3	APRENDIZAJE EN EQUIPO.....	75
4.4	LA TECNOLOGÍA .....	75
4.7	PROPUESTA PARA ADMINISTRAR LA GESTIÓN DE RIESGO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PERDURABILIDAD. ....	76
4.8	LA GESTIÓN DE RIESGO ASOCIADA A LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL .....	77
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>80</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>83</b>
	<b>ANEXO N° 1 INSTRUMENTO APLICADO EN LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</b> .....	<b>86</b>

## LISTAS ESPECIALES

### INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de creación de nuevas empresas .....	13
Figura 2. Tasa de creación de nuevas empresas (TEA) en los países GEM 2006 .....	21
Figura 3. Relación del nivel de ingreso y desarrollo de los países GEM 2006 con la creación de empresas (TEA).....	22
Figura 4. la planeación estratégica como parte integradora. ....	74
Figura 5. Riesgo asociado a la perdurabilidad .....	77
Figura 6. Factores de perdurabilidad empresarial.....	78

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización entrevistas a profundidad .....	64
Tabla 2. Caracterización perspectivas teóricas.....	70
Tabla 3. Cuadro comparativo perspectivas teóricas y caracterización empresas..	72

## GLOSARIO

**Factor:** Es el elemento que hace que sucedan las cosas; en este caso nos referimos a los elementos que inciden o hacen posible que las empresas perduren.

**Riesgo:** Probabilidad inminente de perder alguna cosa o que suceda algún mal. Al referirnos a la perdurabilidad empresarial el riesgo es anticiparse a los efectos causados por no tener en cuenta los factores de éxito o anticiparse a los efectos causados por los factores que atentan contra la perdurabilidad.

**Perdurabilidad:** Característica de aquellas empresas que a través del tiempo logran dar a los accionistas el retorno financiero esperado, optimizando su desempeño, flexibilizando y adaptando su estrategia a los cambios del mercado y del entorno.

**Estrategia:** Camino para alcanzar los objetivos deseados. La estrategia define el cómo de la organización. “Conjunto de acciones a través de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos”.

**Emprendedor:** Es el individuo que mediante su esfuerzo organizado, arriesga tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación. El emprendedor busca las oportunidades para hacer crecer una empresa mediante cambios, revolucionarios, transformaciones o introducción de nuevos productos o servicios.

**Fenomenológica:** Movimiento filosófico del siglo XX que describe las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a la teoría,

deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas tales como las ciencias naturales.

**Mercado libre:** Aquel donde se establecen precios competitivos para los bienes de consumo y para los factores de producción, estimulando el uso eficiente de los recursos económicos.

**Junta directiva:** Es aquella que hace cumplir plenamente los estatutos internos de los propietarios; representar con dignidad y eficacia a los propietarios durante el periodo para el cual fueron elegidos.

**Administración:** Según E.F.L. Brech, “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de forma eficiente las operaciones de la empresa, para lograr un propósito dado”.

**Gobierno Corporativo:** Hace referencia a la profesionalización de la administración de las empresas, el control de la información financiera para todos los grupos de interés, la regulación de las relaciones entre socios / familiares como empleados, proveedores o clientes, la protección de accionistas minoritarios, y en general, la forma más eficiente para el fortalecimiento de los órganos de dirección y control de la empresa.

**Entrepreneurship:** Traducido al español significa emprendimiento, empresarismo, empresariabilidad, espíritu empresarial, y creación de empresas. El GEM lo define como el conjunto de personas variables y factores que intervienen en el proceso de crear una empresa.

**Innovación:** Para Schumpeter (1934 – 1942) la innovación es “cualquier modo de hacer las cosas de forma distinta en el reino de la vida económica”, se hace entonces referencia al lanzamiento de nuevos productos, un nuevo modelo de



producción, la penetración de un nuevo segmento de mercado, nuevos modelos de distribución, entre otros.

**Microempresa:** Unidad económica con menos de diez trabajadores, normalmente el dueño de la microempresa y algún otro miembro de la familia y/o empleado que desarrolla su actividad profesional en el ámbito del sector informal de la economía. Se caracterizan entre otras por carecer de licencia de funcionamiento, limitado acceso a fuentes de financiación, cuentan con bajo nivel tecnológico.

**Pyme:** El significado del acrónimo PYME es pequeña y mediana empresa.

**Barreras de entrada:** Son aquellos factores que impiden o dificultan la entrada de nuevas empresas a competir en un sector, proporcionando ventajas competitivas a las empresas ya instaladas en él.

**Comercio minorista:** Son espacios de distribución comercial dedicados especialmente a la venta de productos de consumo masivo, con una importante especialización en mercancías perecederas.

**Mercado de capitales:** Es el mercado en el cual se asignan bienes de consumo y bienes de producción.

**Sociedad limitada:** Propiedad donde las participaciones sociales pertenecen a un número determinado de socios.

**Mercado accionario:** Mecanismo que permite la emisión, la colocación y la negociación de títulos valores sin caducidad o con vencimiento en el largo plazo.

**Capital suscrito:** Importe por el cual los socios se comprometen o se obligan a aportar, haciéndose constatar esta circunstancia en la Escritura Constitutiva.

## RESUMEN

La razón de esta investigación es plantear una alternativa viable, que apoyada en estudios previos, permita identificar los factores que causan la muerte de las empresas y proponer la gestión de riesgo como medida de tratamiento para lograr la perdurabilidad empresarial.

Mediante un recorrido sistemático por diferentes estudios y fuentes bibliográficas se identificarán posibles factores causantes de la “muerte de las empresas”. Esta actividad nos conducirá a determinar una lista de “factores” generadores de mortalidad empresarial, los cuales una vez identificados y clasificados serán analizados bajo la perspectiva de la “gestión de riesgos empresarial” con el fin de proponer esta última como medida de tratamiento que contribuya a la perdurabilidad empresarial.

El resultado final del proyecto será la propuesta de una herramienta metodológica que contribuya a minimizar el “riesgo de mortalidad empresarial”, tratando los factores que la generan con la herramienta propuesta como resultado de esta investigación.

**Palabras Clave:** factores, riesgo, perdurabilidad

## **ABSTRACT**

The reason for this research is to pose a viable alternative that based on previous studies, help identify the factors that cause the death of businesses and propose risk management as a measure of treatment to ensure the sustainability of business.

Through a systematic pattern of different studies and literature will identify potential factors causing the "death of business" this activity will lead us to identify a list of "factors" corporate mortality generators, which once identified will be analyzed and classified under the prospect of "risk management business" with a view to proposing the latter as a measure of treatment that contributes to the sustainability business.

The end result of the project will be the proposal of a methodological tool that will help minimize the risk of mortality business, "addressing the factors that generate it using the proposal as a result of this investigation.

**Keywords:** factors, risk, sustainability

## 0. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial está lleno de retos y de grandes interrogantes, máxime si se trata del tema administrativo y la mejor forma de administrar para lograr los objetivos corporativos propuestos, aspecto en el cual, sin lugar a dudas, uno de los temas que llama aun más la atención es el poder descubrir ese secreto mágico que permite a unas cuantas organizaciones perdurar en el tiempo.

Desde la óptica de las diferentes escuelas de administración quedan aun preguntas sin resolver y grandes cuestionamientos a la luz de los mejores postulados al respecto, esto debido a la particularidad de cada una de las empresas y al dinamismo de los mercados, que ponen de manifiesto que la administración es más que un simple postulado o más que una simple receta para asegurar la perdurabilidad empresarial.

Para efectos de esta investigación y motivados por la relatividad de las cosas y de los postulados especialmente de administración, que la maestría y nuestros docentes han impregnado en todos y cada de sus estudiantes, haremos referencia a los factores más destacados a lo largo del tiempo en las empresas perdurables y las contrastaremos con las vivencias de algunos de los CEO Colombianos de gran trayectoria, para tratar de entender que más hay de fondo en la dirección y gerencia de empresa.

El primer paso para abordar la perdurabilidad empresarial fue entender qué es el riesgo y analizar cómo desde la administración del riesgo podemos hacer un acercamiento a la perdurabilidad empresarial, precisamente para encontrar un conector que permita a los empresarios, identificar y administrar los factores claves que les permitan perdurar en el tiempo.

Considerando el riesgo como la contingencia o proximidad de un daño, es importante destacar que la su administración permite a las empresas anticiparse a los cambios del mercado y a los efectos de los ciclos económicos, situación que les brinda la posibilidad de enfrentar las situaciones difíciles que atentan contra superdurabilidad.

No obstante, administrar esas situaciones difíciles (vivir y entender los ciclos económicos complejos y las adversidades del mercado) da a las empresas conocimiento de sus fortalezas y debilidades, permitiéndole identificar y profundizar su esencia, así como también le da la posibilidad de adaptarse a las realidades del entorno y, de ser necesario, brinda la oportunidad de redireccionar la estrategia.

En segundo lugar realizamos un minucioso estudio del **Reporte de Resultados GEM Colombia 2006 y 2007** (*The Global Entrepreneurship Monitor —GEM—*), el cual hace un comparativo entre Colombia y el mundo en lo referente a la creación de empresas, así mismo permite identificar las características psicodemográficas de los emprendedores (creador de empresa). Por otra parte identifica algunas razones por las cuales las empresas mueren dentro de los cinco primeros años de vida.

Este acercamiento con el GEM Colombia nos permitió evidenciar que en el país, a diferencia de gran parte del mundo, las empresas se crean por necesidad y como una opción de generar un recurso para sobrevivir, mientras en el resto del planeta las empresas son creadas como una gran oportunidad de negocio.

Por lo anterior el hecho de crear una empresa como medio para subsistir la hace débil estratégicamente, situación que hace en gran parte de los casos que la misma diversifique su actividad antes de madurar su negocio clave o idea

principal, enfrentándola a mercados y entornos diferentes que la colocan en dificultades precisamente por esa necesidad de supervivencia de sus creadores.

Por otra parte, el informe GEM deja en claro que la tasa de morbilidad empresarial en Colombia es alta y se presenta antes del quinto año, esto debido a que al tercer año las empresas nuevas presentan síntomas como crisis financiera, disminución de la demanda, altos inventarios, pérdida de interés por el negocio original, entre otros.

Así mismo, el informe GEM describe algunas de las características que se encuentran en las nuevas empresas creadas en Colombia y presenta una clasificación de las mismas, según el tiempo en el que se encuentren generalmente en un periodo no mayor a cinco años, que es el tiempo promedio de vida de las empresa nuevas en el país.

En tercer lugar efectuamos un análisis al informe del Observatorio Económico de Bogotá “El comportamiento empresarial de Bogotá 2005”, en el cual identificamos que aproximadamente el 31% de las empresas y el 51% de los activos empresariales del país se encuentran en Bogotá, ciudad que ofrece las mayores ventajas a los empresarios por tratarse del centro económico nacional, el cual ofrece la mejor plataforma e infraestructura urbana y productiva que facilita el trabajo y la proyección de las empresas; este informe nos ha permitido ubicar la presente investigación en la capital y en entender la razón por la cual todas las oportunidades de sobrevivencia se fincan en la ciudad capital.

En cuarto lugar realizamos un estudio de los Casos Empresariales II de la Universidad Externado de Colombia, donde se evidenciaron unas características muy específicas que han permitido a empresas como Servientrega y Davivienda perdurar en el tiempo y lo más importante es que aunque las mismas operan en

mercados muy diferentes, tienen filosofías y comportamientos muy similares en su conquista por el mercado y en su búsqueda de permanecer en el tiempo.

Este coincidir de filosofías y comportamientos nos permite, en el cuarto paso de esta investigación, observar cómo los empresarios colombianos que han generado empresa no con un propósito de sobrevivencia sino por el contrario como una oportunidad de negocio, han desarrollado patrones de comportamiento únicos y se han enfocado precisamente en esa oportunidad que les brinda el mercado, desarrollando y adaptando estrategias comerciales, apoyadas en un profundo conocimiento del mercado y del entorno en el cual operan.

En quinto lugar consultamos al autor Jim Collins en su libro “Empresas que Perduran”, en el cual hace un análisis de empresas americanas y mundiales que han logrado sortear la dinámica de los mercados y perdurar en el tiempo, solamente conservando la claridad, la disciplina y la perseverancia de sus acciones (Plan Estratégico), así mismo consultamos a Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina “ y encontramos que este autor define claramente unos factores o características de las empresas exitosas y hace referencia precisamente a cómo las empresas que perduran en el tiempo manejan por lo general más de dos o tres de los factores mencionados en su libro.

En esta parte resultó de bastante interés el artículo publicado en septiembre de 2008 en la Revista Gerente, en el cual se hace un paralelo entre los postulados de Jim Collins y la aplicación de los mismos en empresas colombianas

Finalmente contrastamos los postulados enunciados en los puntos anteriores y las experiencias de las empresas colombianas que han perdurado en el tiempo con la entrevista a profundidad a dos presidentes de empresas (Alianza Team – CEMEX) y con algunas de las entrevistas efectuadas, por la revista Gerente, en septiembre de 2008 a presidentes de organizaciones nacionales.

Esta validación deja evidenciado un comportamiento y unas características comunes asociadas a la perdurabilidad empresarial, llamando poderosamente la atención el hecho de que las empresas que son creadas como medio de supervivencia también las poseen, sólo que éstas, por su afán de subsistir, desisten de las mismas y buscan otras alternativas más rápidas que les provean el recurso que les permita sobrevivir.

Con estos elementos y con los aportes de la Maestría en Dirección y Gerencia de Empresa, se identifica claramente cómo administrar tanto los factores claves, cómo los factores de riesgo, para permitir a los empresarios perdurar en el tiempo.

Por otra parte, nos hemos planteado como objetivo principal: la identificación de los principales aspectos y estrategias que caracterizan las empresas perdurables y la relación de estos con la gestión de riesgo.

Finalmente tendremos como objetivos específicos:

- Identificar los factores en la literatura existente sobre aspectos que caracterizan las empresas perdurables.
- Caracterizar estrategias efectivas en la perdurabilidad empresarial.
- Identificar los factores en la literatura existente sobre aspectos que caracterizan las empresas no perdurables.
- Caracterizar los resultados de la aplicación de la gestión de riesgo en empresas perdurables.
- Determinar los factores de mortalidad empresarial en los que la gestión de riesgo podría actuar.
- Determinar cómo la gestión de riesgo podría contribuir con la perdurabilidad empresarial.



## 1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

Las empresas, como si se tratara de un organismo vivo, nacen, se desarrollan y con el tiempo mueren; a partir de esta afirmación surge entonces la pregunta ¿cuál es el impacto de la gestión del riesgo en la perdurabilidad empresarial? Para poder avanzar en el tema se hace necesario definir qué es una empresa. Desde el punto de vista tradicional, una primera definición de carácter económico sería considerar la empresa como una entidad que organiza con eficacia los factores económicos, produciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos, entre ellos el lucro.

La palabra empresa tiene su raíz etimológica en el latín *prehendere*, que significa “emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades”. Por tanto, en una primera aproximación podríamos considerar al empresario como un emprendedor, aceptación vigente en la actualidad, aunque parcial e incompleta<sup>1</sup>.

En francés e inglés, empresario es un *entrepreneur*, término que pone de relieve una faceta del empresario, en especial la de creador de la empresa.

La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad, una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, la salud, la seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida.

En ese sentido es clave tener en cuenta que empresa es una unidad económica autónoma organizada para combinar un conjunto de factores de producción con

---

<sup>1</sup> La empresa y la competitividad, Juame Mussons Selles, Universitat Politècnica de Catalunya, Publicado por Edicions UPC, 1997.

vista a la producción de bienes o prestación de servicios para el mercado<sup>2</sup>. Empresa puede referirse a cualquier tipo de actividad humana, valerosa y difícil que se efectúa para alcanzar un determinado objetivo, bien sea social, económico, político o simplemente por una curiosidad personal.<sup>3</sup>

En ese orden de ideas se puede determinar que la empresa es la consecuencia de una acción humana que requiere la interacción de más seres humanos para lograr un objetivo común. Resumiendo este concepto la empresa es un ser vivo como tal, por esta razón “contribuye al desarrollo de la sociedad y tiene su referencia central en la persona como alguien que posee una dignidad, que es sujeto de derechos y obligaciones, libre y capaz de asumir compromisos”.<sup>4</sup>

Entonces toma gran importancia conocer qué pasa al interior de una empresa, y para ello recurrimos a la fenomenológica, movimiento filosófico del siglo XX que describe las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a la teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas tales como las ciencias naturales.<sup>5</sup>

El filósofo Alemán Martín Heidegger proclamó que la fenomenológica debe poner de manifiesto qué hay de oculto en la experiencia común diaria.

Ahora bien, la relación existente entre la fenomenología y la empresa, nos permitirá poner de manifiesto qué hay oculto en la formación y creación de empresas, para poder determinar cómo estos seres vivos nacen, cómo se fortalecen, cómo se adaptan y cómo mueren en su medio ambiente real llamado

---

2 . Y.Bernal- J.C. Colli. “Diccionario Económico y Financiero”. 3ra Edición Hostales, Madrid 1981.

3 Carlos Ramírez Cardona., Fundamentos de Administración., 1ra Edición, ECOE, 2002

4 Jordi Canals, Juan Fontrodona, disponible en [https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/la\\_etica\\_empresaial.php](https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/la_etica_empresaial.php)

5 Toledo Nickels Ulises, Fenomenológica del Mundo Social. Cinta de Moebio, Diciembre de 2003, número 18, disponible en <http://www.moebio.uchile.cl/18/frames02.htm>

mercado - El mercado como componente le permite a la empresa interactuar con el medio externo y con la competencia y es el que determina el comportamiento de la empresa.

El nacimiento de la empresa tal como la consideramos actualmente se inicia en la Edad Media, a pesar de que existían actividades empresariales desde la más remota antigüedad.

En la época feudal nació una nueva clase social, asentada en las ciudades, que desarrollaba actividades empresariales y mercantiles. La unidad básica era la familia y tenía una motivación artesanal y técnica. Nació la célula de la empresa primitiva, modelo que perdura en la actualidad constituido por los pequeños empresarios autónomos: Empresas de 1 a 3 trabajadores, que se denominó microempresa.

Según el premio Nóbel R.H Coase de Economía 1991, las empresas se crearon porque existía la necesidad de crear una nueva forma de regular las imperfecciones del mercado (mano invisible) y manejar la incertidumbre.

El empresario se arriesga cuando contrata unos factores a unas rentas y precios determinados esperando verse retribuido al finalizar el proceso con un beneficio residual.

Siendo la incertidumbre la principal justificación para la creación de una empresa, es necesario determinar cómo se gestiona el riesgo en estos casos y cuál sería su impacto en la perdurabilidad empresarial.

## **1.1 El riesgo**

La palabra “riesgo” tiene diferentes orígenes que se pueden rastrear a través de la historia, pero en todos los casos ésta expresa el sentido del riesgo para el hombre, la percepción de cómo un evento puede afectarnos es una característica netamente humana. En el documento denominado “notas sobre la etimología árabe islámica de riesgo”, Mikel de Epalza, catedrático de la Universidad de Alicante, en octubre de 1988 rastrea el origen de la palabra a través del francés, el latín y el italiano, así como también en varias lenguas europeas. Con base en ello la palabra riesgo podría determinarse como de origen incierto, aunque una de sus primeras y más expeditas apropiaciones, parece remitirse al uso del vocablo en los seguros marítimos italianos. No obstante considera que el real origen de la misma puede remitirse al árabe islámico, y puede rastrearse en el Corán; como una consecuencia de la creación divina, la cual puede ser favorable o desfavorable. Otra acepción de esta palabra está dada por la visión comercial de los árabes, la cual es definida “como seguro marítimo contra los peligros”.

Estas dos definiciones se complementan con la presentada en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la cual define esta palabra como:

Riesgo. (Del it. *risico* o *rischio*, y este del ár. clás. *rizq*, lo que depara la providencia).

- m. Contingencia o proximidad de un daño.
- m. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.

## **1.2 La gestión del riesgo**

De este título trabajamos los enunciados anteriores, los conceptos de perdurabilidad y por extensión los factores de la mortalidad de las empresas.

En adelante nos centraremos en ampliar el marco teórico para profundizar en el concepto de riesgo y gestión de riesgo empresarial.

Como se enunció anteriormente, la palabra Riesgo proviene del italiano Risicare, que significa desafiar, retar. Otra palabra que aparece asociada al riesgo es “incertidumbre” la cual, suele utilizarse en reemplazo de riesgo de manera indiscriminada para referenciar la exposición a una situación, potencialmente perjudicial, dañina o que genere un efecto indeseable para cualquiera de los actores que interviene en el acto.

Por ahora podemos decir que el riesgo puede definirse como: La probabilidad de que una situación potencialmente dañina ocurra, y con esta connotación definiremos el concepto de gestión de riesgo empresarial.

Es así como el estándar COSO (2002), define la gestión de riesgo como: “Un proceso sistemático efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales, que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad”.

Esta definición nos induce a pensar en la gestión de riesgo como una herramienta, que contribuye para el logro de los objetivos organizacionales, y por ello podemos intuir la existencia de riesgos en las distintas etapas del ciclo de vida de la organización, y sí a este concepto le sumamos la concepción de la organización como un sistema, podemos presentar la idea de la gestión de riesgo como un proceso sistémico y complejo, como lo presentó la Dra. Aleida González-Cueto Longres. CEEC. Universidad de La Habana (Cuba) en el documento “La administración de riesgos empresarial en el contexto actual del control interno.”

Todos los negocios en un mercado libre se exponen al riesgo, exposición que existe desde sus inicios. Sin embargo, hay una opinión generalizada que dice: Ahora el riesgo es más complejo, diverso y dinámico. Particularmente, los orígenes de los riesgos son más extensos y la capacidad del cambio de estos ha aumentado dramáticamente. El surgimiento de la administración de riesgos empresarial se ha generado del deseo y la necesidad de alejarse de la administración de riesgos en “silos”, identificando y manejando sus interdependencias.

Esto no es un nuevo descubrimiento intelectual, sino una solución práctica a un problema que también lo es. Está claro en las investigaciones y en las publicaciones que los miembros de la junta directiva consideran que la administración de riesgo empresarial es importante para el crecimiento de la organización.

Cualquier estrategia que las juntas directivas adopten deben decidir qué oportunidades, presentes y futuras desean aprovechar y qué riesgos están dispuestos a tomar, para desarrollar las oportunidades seleccionadas. Por lo tanto, cualquier enfoque que los negocios adopten para administrar los riesgos, debe lograr un enfoque que ofrezca la posibilidad de lograr un equilibrio razonablemente juicioso y sistemáticamente discutido entre los riesgos y las oportunidades, en la forma que maneje las presiones contradictorias de emprender estos retos y que representen mejores beneficios por un lado y limite las amenazas de los riesgos por otro. Sin embargo, a consecuencia de una serie de problemas inesperados del gobierno corporativo, se ha conducido al colapso de varias compañías y a otros escándalos en todo el mundo, las juntas directivas están bajo mayor escrutinio y las expectativas del gobierno corporativo han aumentado perceptiblemente. Los miembros de las juntas directivas no pueden distanciarse de la administración de riesgos o creer que ellos no serán responsables.

### **1.3 GEM (The Global Entrepreneurship Monitor)**

La creación de nuevas empresas es uno de los factores determinantes para el crecimiento y la competitividad de los países; esto ha despertado el interés de los gobiernos y de los responsables de la creación de políticas, que buscan mejorar el nivel de vida de los ciudadanos; por lo tanto, desde la óptica de la creación de empresas *Entrepreneurship*<sup>6</sup>, se decidió liderar una investigación internacional sobre el tema para poder asemejar, concebir y medir, de forma íntegra, los componentes asociados a la creación y desarrollo de empresas. Adicional a esto, hacer comparaciones internacionales para comprender el impacto en la generación de riqueza de una comunidad, región o país.

Así nace *GEM* en 1999, fundado por Babson College, de Boston, Estados Unidos, y London Business School, de Londres, Reino Unido. The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se inició con diez países, llegando a 42 en 2006, los cuales conforman una red de noventa y siete universidades o centros de investigación, integrada por cerca de doscientas treinta personas entre investigadores y personal de apoyo.

En Colombia el estudio se realiza desde el año 2006 con el apoyo de entidades como La Universidad Javeriana de Cali, el ICESI, la Universidad del Norte y la Universidad de los Andes.

GEM es, quizás, la más grande red de colaboración intelectual<sup>7</sup> que permite a los gobiernos fijar políticas públicas para el desarrollo de la actividad empresarial.

---

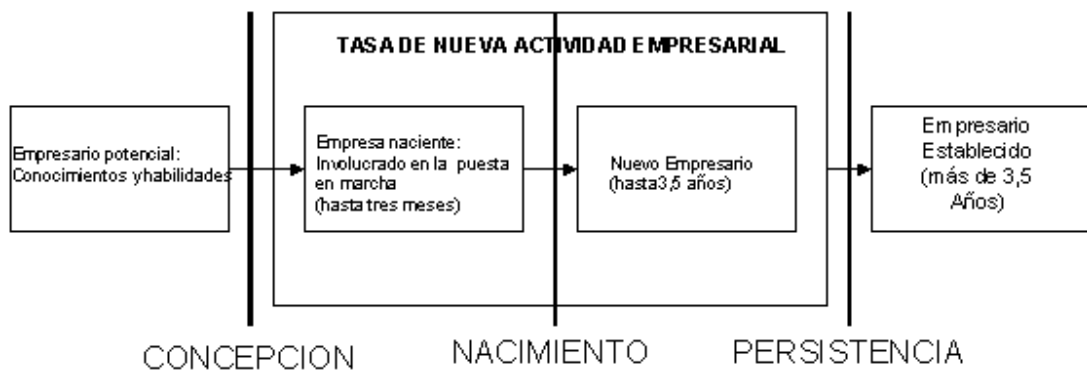
<sup>6</sup> Entrepreneurship traducido al español significa emprendimiento, empresarismo, empresariabilidad espíritu empresarial, y creación de empresas. El GEM lo define como el conjunto de personas, variables y factores que intervienen en el proceso de crear una empresa.

<sup>7</sup> Según informe GEM Colombia 2007 pág 11.

### 1.3.1 CREACIÓN DE EMPRESAS GEM 2007

Se considera la creación de empresas como el conjunto de procesos y consideraciones de las personas sobre la actividad empresarial en sus diferentes fases: desde la fase temprana cuando están en gestación, hasta la fase estabilidad y posible discontinuidad de las mismas (ver Fig. 1).

Figura 1. Proceso de creación de nuevas empresas



Fuente: Reynolds et al 2005(5).

Para el año 2007 Colombia presenta una TEA del 23%, convirtiéndose así en el tercer país del mundo en creación de empresas, situación reflejada por el número de empresarios en actividad con tres meses de funcionamiento, pero con una antigüedad de 3,5 años (Empresas Jóvenes), que pasaron de 12,55% en el 2006 al 15,53% en el 2007. Esto indica un proceso positivo de sobrevivencia de las empresas durante el primer año de vida, donde se presenta la mayor tasa de mortalidad. Esta señal también se manifestó en la tasa de empresarios con empresas establecidas que pasó de un 10,41% al 11,56% (Informe GEM 2007).



### **1.3.2 TEA (Tasa de Actividad Empresarial)**

Es importante anotar que cuando los países avanzan en su desarrollo, aumenta su industrialización y sus economías de escala, llevando a un promedio del tamaño mayor de las empresas, lo cual está asociado con una TEA decreciente <sup>8</sup> Por tanto, el hecho de tener una TEA alta no es garantía de un mayor desarrollo.

Para el caso colombiano el índice de creación de empresa para el año 2007, fue marcado principalmente por la necesidad de subsistir y de generar un ingreso para sobrevivir y no guiado por la oportunidad de crear negocio o empresa, que es la característica propia de los países desarrollados.

En Colombia existe una alta percepción sobre la capacidad de la población para generar nuevas empresas (individuos que no son aún empresarios, pero quienes creen tener las habilidades y conocimientos para iniciar una empresa).

Ésta puede ser una de las causas por las cuales el país presenta una TEA alta, en particular de empresas nacientes. A su vez, esto puede ser causado por bajas barreras de entrada o baja sofisticación del entorno empresarial.

También se encuentra en el estudio colombiano que las nuevas empresas son la fuente de innovación tanto en los nuevos productos que llegan al mercado, como en las tecnologías incorporadas a los sectores económicos.

Los resultados del 2007 indican que el factor motivacional principal de los colombianos, cuando acometen procesos empresariales, es la búsqueda de un mejor nivel de ingresos (50.15%), seguido por la búsqueda de la independencia, con un 40%. El año anterior el orden había sido: primero, independencia, y

---

<sup>8</sup> Bosma, Jones, Autio & Levie., Global Entrepreneurship Business School, London, 2007, p. 5.

segundo, mejor nivel de ingresos. Es muy probable que las condiciones generales de ingreso en Colombia y, especialmente, los bajos salarios estén originando este cambio.

Finalmente, vemos que Colombia, al igual que gran parte de los países de América Latina, tiene poca vocación exportadora, pues aún no tiene los suficientes acuerdos comerciales y/o su mercado local es lo suficientemente grande para los empresarios; en cambio Chile y Uruguay están volcados al comercio internacional.

Considerando que en Colombia en general las empresas se crean como una opción de sobre vivencia, su impacto se determina observando su nivel de innovación, la generación de empleo y su vocación exportadora.

El impacto de las nuevas empresas está directamente relacionado con la perdurabilidad empresarial dado que para lograr el impacto requerido es necesario que la empresa madure en el tiempo y que subsista a los ciclos económicos completos tanto en la bonanza como en la crisis, esta es la razón por la cual un número importante de empresarios desiste en su proceso emprendedor porque solamente han vivido en algunos casos un solo ciclo y no se preparan para el siguiente, cerrando sus actividades antes del quinto año, incrementando así el indicador de morbilidad empresarial entre el primero y el quinto año.

Otro factor que incide en la creación de nuevas empresas es el incremento en la importancia de las empresas más grandes, el cual reduce en el número de las nuevas, dado un crecimiento en el número de personas que encuentran empleo estable.

El incremento de la importancia relativa de las empresas en la economía está determinado por el aumento del ingreso, la industrialización y las economías de

escala que permiten empresas más grandes y estables, que satisfacen el aumento de la demanda de sus mercados en crecimiento.

Siendo Colombia un país de mediano ingreso per cápita, el continuar con una TEA alta en el año 2007, del 22,72%, puede no ser un buen signo, pues muestra la débil estructura empresarial que puede tener el país al tener un gran número de empresas muy pequeñas (99% de las empresas legalmente constituidas en el país son Mipymes)<sup>9</sup> .

### **1.3.3 CREACIÓN DE EMPRESA, NECESIDADES FINANCIERAS GEM 2006**

Los nuevos empresarios colombianos reportaron que el monto promedio requerido para la creación de una empresa es de 58 millones de pesos, con una moda de 5 millones de pesos y una mediana de 10 millones de pesos. Por el valor de la moda y la mediana es claro que la mayoría de los montos requeridos por los nuevos empresarios son inferiores al promedio de 58 millones. En particular, el 90% de los emprendedores indagados reporta que se requieren montos inferiores al promedio. El rango de valores acotado a un 96,5% genera una media más realista de 21 millones de pesos. Para todos los países GEM combinados, el monto requerido para comenzar una empresa es de US \$65.00012. El 51% de los nuevos empresarios entrevistados en Colombia considera que posee el total de la inversión para establecer su empresa, contra un 11% que afirma no tener ninguna fuente de financiamiento y un 38% que dice tener parte de ella.

Con relación a la fuente para obtener el resto del dinero, el 48% cree que serán los bancos, el 46% los familiares, el 35% los programas de apoyo, el 27% los compañeros de trabajo y el 18% otros parientes.

---

<sup>9</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008). Política para el Fomento.

En cuanto al tiempo de recuperación de la inversión, el 79% de los nuevos empresarios aspira recuperarla en un plazo que va de los seis meses a los dos años; el 15% entre dos y cinco años, y solo el 1% da un plazo de diez años. Adicionalmente se encontró que un 28% espera recuperar el doble de lo invertido; un 19%, veinte veces más; y un 18%, cinco veces lo invertido.

#### **1.3.4 CREACIÓN DE EMPRESA COMPARATIVO 2005 VS 2004**

Antes de revisar el comparativo de creación de empresas es importante desatacar que el surgimiento de nuevas empresas está asociado a la existencia y percepción de oportunidades para su creación y a la existencia de motivaciones y competencias para hacerlo.

Los aspectos mencionados están afectados por las condiciones generales del contexto nacional y las condiciones de la actividad empresarial, que incluyen factores como: el contexto económico general y del ambiente de negocios, el papel del Gobierno, el grado de apertura, el papel de las instituciones financieras, los niveles de investigación y desarrollo, de ciencia y tecnología, los niveles y la calidad de la infraestructura física, y el nivel de las competencias gerenciales de los habitantes.

También son importantes las condiciones del entorno para la creación de nuevas empresas; ya que describen la disponibilidad de recursos financieros, las políticas y programas de apoyo, la educación y la capacitación, al igual que la efectividad en los mecanismos de transferencia tecnológica y el acceso a servicios profesionales e infraestructura.

Finalmente tienen gran importancia los contextos social, cultural y político, los cuales describen la situación de la sociedad o del país en sus aspectos humanos y culturales.

Al terminar el 2005 en comparación con el 2004, se mantuvo la dinámica de la actividad empresarial en la región, se crearon 14.775 empresas por valor de \$1,16 billones. Sin embargo, aunque el número y el valor del capital de las sociedades constituidas se redujo (6% y 1,7%, respectivamente), el resultado fue satisfactorio porque fue superior al promedio de empresas que tradicionalmente se crean en la región (13.500).

En la estructura empresarial de Bogotá predominan (99%) las microempresas y las pymes; las grandes son el 1%. Sin embargo estas últimas concentran el 89% de los activos empresariales de la ciudad en cuya estructura productiva predomina el sector servicios (81% de las empresas), cuyas actividades más representativas son: comercio y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.

Bogotá también tiene una importante actividad industrial, sector que integra el 14% de las empresas de la ciudad.

Las características de las grandes empresas se constituyen en aspectos importantes para conocer la estructura y dinámica de la economía de un país, una ciudad y una región, porque las grandes empresas realizan la mayor inversión, asumen los mayores riesgos, tiene la mayor penetración en los mercados foráneos, acumulan la mayor parte de la inversión extranjera y tienen alta incidencia en la actividad del sector al que pertenecen.

En el 2005 se liquidaron 3.172 empresas, (15,9%) más que en el 2004, pero con un capital de liquidación menor, al que tenían las empresas liquidadas en el 2004. El mayor número (489) de empresas que se liquidaron eran micro empresas, que son unidades económicas con poco capital para operar y frecuentemente funcionan menos de cinco años.

Al comparar los resultados del 2005 con los del 2004 se destacan los siguientes aspectos en la constitución de empresas en Bogotá - Cundinamarca:

- Se redujo (1,7%) el capital de las sociedades constituidas: de \$1,18 billones a \$1,16 billones.
- Se crearon 14.755 sociedades, (6%) menos que las creadas (15.692) en el 2004.
- Se concentró (98%) la creación de empresas en Bogotá, los municipios de la Sabana y Soacha: se crearon 14.418 empresas, mientras en el resto de municipios de Cundinamarca sólo 337 empresas.

### **1.3.5 CREACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO 2005**

Según el estudio GEM Colombia 2006, las personas que crean empresa se dividen en dos:

- Las que deciden hacerlo porque perciben una oportunidad (nuevos empresarios por oportunidad), y
- Quienes se ven forzados por las circunstancias (nuevos empresarios por necesidad).

El estudio clasifica los países en dos categorías: con ingresos medios<sup>10</sup> (PIB per cápita inferior a US \$20.000 bajo el concepto de paridad de poder de compra) y con ingresos altos<sup>11</sup> (PIB per cápita superior a US \$20.000 bajo el mismo concepto).

---

<sup>10</sup> En 2006 el PIB per cápita promedio (PPP) de estos países asciende a la suma de US \$10.367. En 2006, octavo ciclo del GEM participaron de esta categoría 21 países de 42 en total. Estos son: Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Croacia, República Checa, Hungría, India, Indonesia, Jamaica, Letonia, Malasia, México, Perú, Filipinas, Tailandia, Turquía, Rusia, Suráfrica y Uruguay

<sup>11</sup> En 2006 el PIB per cápita promedio (PPP) de estos países asciende a la suma de US \$34.139. En

- La mayor parte (95.9%) de las (14.146) nuevas empresas se crearon como microempresas<sup>12</sup>, con el 26,4% del nuevo capital. También, se crearon (591) pequeñas y medianas empresas que participaron con el 18,4% y 4,4%, respectivamente, del capital constituido.

Si bien es tradicional que se cree un menor número de empresas de tamaño grande, en el 2005 aumentó (13%) este tipo de empresas: se crearon 18 mientras en el 2004, 16. Además, el capital (\$589 mil millones), fue superior en 221% al del 2004. Este comportamiento fue resultado de la fusión y compra de empresas entre grandes grupos empresariales y multinacionales y el ingreso de inversión.

### **1.3.6 TASA DE CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN COLOMBIA (GEM COLOMBIA 2006)**

La TEA (Tasa de Creación de Nuevas Empresas) para Colombia en el año 2006 fue de 22,48% (ver figura 2), lo cual significa que aproximadamente uno de cada cinco ciudadanos, en el rango de 18 a 64 años, está involucrado en el proceso de creación de empresas.

En el caso colombiano, una TEA de 22,48% denota que cerca de 6 millones de adultos, entre 18 y 64 años, están asumiendo el reto de crear nuevas empresas.

Este hecho podría indicar que una abundante población colombiana está aceptando la gran tendencia universal de la “sociedad de empresarios”, hecho que

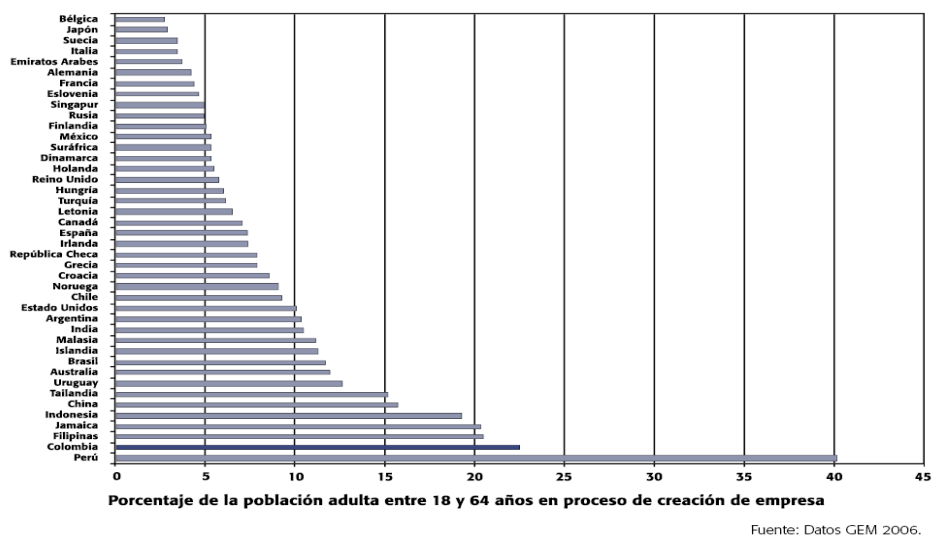
---

2006, octavo ciclo del GEM participaron de esta categoría 21 países de 42 en total. Estos son: Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Japón, Holanda, Noruega, Singapur, Eslovenia, España, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos.

<sup>12</sup> La Ley 905 de agosto de 2004 que modifica la Ley 590 del 2000 o Ley de “Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana”, definió el tamaño de las sociedades de acuerdo con los activos totales y el número de trabajadores, en micro, pequeña y mediana empresa. De acuerdo al valor de los activos las micro empresas son aquellas con menos de \$179 millones, pequeña entre \$179 y \$1.790 millones, medianas de \$1.790 millones a \$10.740 millones y gran empresa superiores a \$10.740 millones.

es positivo pues, países con características y nivel de ingresos muy similares a los de Colombia presentan cifras inferiores, lo cual indica que existe una gran disposición del colombiano a asegurar su futuro económico a través de la creación de empresas. El gran reto parece ser entonces, canalizar esta abundante materia prima, para la generación de empresas de alta calidad. De ser así, es muy probable que la cifra de personas que en los próximos años estaría buscando empleo se podría reducir.

Figura 2. Tasa de creación de nuevas empresas (TEA) en los países GEM 2006

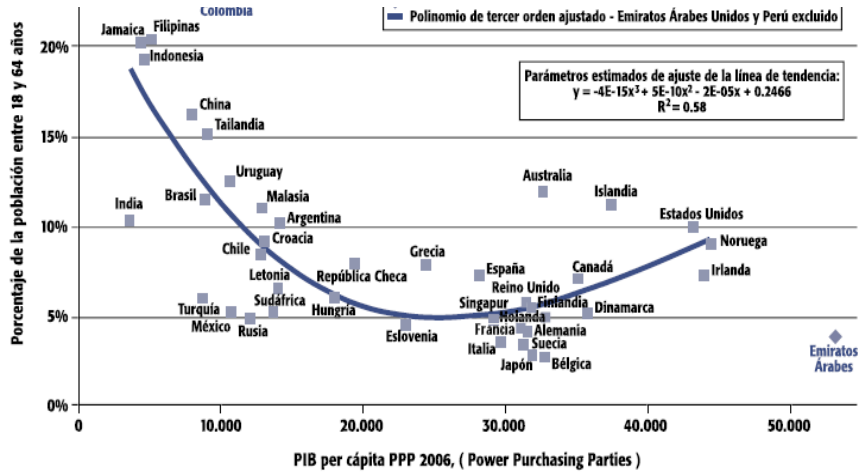


Fuente. Informe GEM 2006

Obsérvese además que los mayores niveles de TEA se dan, en general, en los países con menores niveles de desarrollo económico. GEM ha realizado un análisis entre los valores del TEA y los PIB per cápita, que se presenta en la figura 3.



Figura 3. Relación del nivel de ingreso y desarrollo de los países GEM 2006 con la creación de empresas (TEA).



GEM 2006.

Fuente. Informe GEM 2006

Como se puede observar, existe una correlación significativa entre estas dos variables, que no es lineal, sino que tiene forma de “U”. Esta plantea tres secciones bien diferenciadas:

- La primera, que presenta una correlación negativa entre las dos variables, pues a menor PIB per cápita menor valor de la TEA;
- La segunda que indicaría que hay una zona en la cual aumentos del PIB per cápita no están relacionadas con modificaciones importantes de la TEA y
- La tercera zona, con una correlación positiva, que indica que a mayores valores del PIB per cápita, mayor es el valor de la TEA.

Esta correlación no busca generar nociones de causalidad, sino mostrar el nivel de correlación que existe en las variables.

Al explicar las zonas se ha planteado que en los países de menor PIB per cápita se presenta una estructura industrial compuesta por muchas pequeñas empresas, con altos niveles de desempleo, lo cual origina que muchas personas decidan intentar crear empresa y por ello el alto valor de la TEA. Por el otro lado, a medida que aumenta el ingreso de los países, la estructura industrial está más consolidada, y existen más empresas grandes que generan empleos estables y por consiguiente se disminuye el número de personas que desean crear nuevas empresas; pero luego viene un proceso adicional cuando aumenta aún más el ingreso de los países, repercutiendo en la disponibilidad de mayores recursos y junto al deseo de las personas de llevar a cabo sus ideas, estimula nuevamente la aparición de nuevos empresarios.

### **1.3.7 TIPOS DE EMPRESAS**

El Estudio GEM Colombia 2006 clasifica a las empresas en tres tipos diferentes así:

- Empresas nacientes o start ups (que han estado en operación hasta tres meses), ya sea como autoempleo, o en combinación con otro trabajo.
- Empresas nuevas o baby business (que tienen entre tres y cuarenta y dos meses de funcionamiento), ya sea como autoempleo o en combinación con otro trabajo.
- Empresas establecidas o established business (que tienen más de cuarenta y dos meses de funcionamiento), ya sea como autoempleo o en combinación con otro trabajo.

### **1.3.8 CREACIÓN DE EMPRESA SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA 2005**

En cinco actividades se concentró la mayoría (77.4%) de las nuevas empresas: comercio (31.6%), inmobiliarias y de alquiler (26.5%); industria (11%), construcción (6%) y sector agrícola (2.3%). Al igual que en años anteriores se mantuvo la tendencia a la concentración de las nuevas empresas en las actividades que tradicionalmente tienen mayor participación en la estructura económica de Bogotá y Cundinamarca<sup>13</sup>: comercio y reparación de vehículos (31,7%), actividades inmobiliarias y de alquiler (26,5%) y en la industria manufacturera (11,3%). Mientras el capital se concentró (71,3%) en tres actividades: intermediación financiera (44,2%), comercio y reparación de vehículos (16,1%) y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (11%).

La concentración de nuevas empresas en el comercio y en los servicios se explica por la existencia de pocas barreras de entrada, especialmente en el comercio minorista o en actividades de servicios que no requieren cuantiosas inversiones de capital.

Por el contrario en la industria generalmente se requiere mayor conocimiento y recursos financieros para iniciar un proyecto. Sin duda, la región necesita tener más empresas en sectores de mayor valor agregado que respondan a las tendencias de crecimiento de la economía. Para ello, es indispensable la existencia de un entorno institucional y de servicios que sirvan de apoyo para que las empresas puedan progresar. En la estructura productiva de Cundinamarca, el sector agropecuario es el más importante en el PIB<sup>14</sup>, y en donde la región tiene grandes potencialidades para desarrollar nuevas actividades productivas, diversificar su oferta exportable y lograr mayor integración con la industria y los servicios, para consolidarse en proveedor de bienes agropecuarios con valor

---

<sup>13</sup> De acuerdo con la información del DANE del 2003 la actividades de mayor participación en el PIB de Bogotá son: Actividades de servicios (64%), industria (17%) y comercio (13%); mientras que en Cundinamarca son: agricultura (29%), servicios (28%), e industria (20%)

<sup>14</sup> De acuerdo con la información de las cuentas regionales del DANE en el 2003 el sector Agropecuario participa con el 29% del PIB de Cundinamarca

agregado en la región, el país y los mercados internacionales. En el 2005 se crearon 346 empresas vinculadas a las actividades agropecuarias, es decir el 2.3% de las que se crearon y el capital fue mayor (55,4%) al de las creadas en el 2004.

### **1.3.9 CREACIÓN DE EMPRESA SEGÚN SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA**

Según la forma de organización jurídica de las empresas, en la región es tradicional el predominio de las empresas que se crean con recursos propios y muy baja la participación de las que se crean recurriendo al mercado de capitales.

En efecto, la mayoría (62%) se creó como sociedad limitada, en este tipo de empresas se asocian capitales de grupos empresariales familiares; el 24% se creó como personas naturales, que en su mayoría son microempresas de un propietario que destina parte de su patrimonio para su constitución. A diferencia, fue baja la participación de las empresas creadas como sociedad anónima. Este es un aspecto que reitera la necesidad de promover el desarrollo del mercado accionario y utilizar las ventajas que ofrece para iniciar proyectos productivos con un amplio número de inversionistas y capitalizar las empresas sin endeudarse.

Hasta este momento se ha contextualizado un panorama que nos permite visualizar un comparativo entre la creación de empresa de los años 2004 y 2005, se ha evidenciado cómo se han creado empresas por actividad económica, por tamaño y por su constitución jurídica durante el año 2005.

Ahora entraremos a estudiar la liquidación de empresas.

### **1.3.10 CARACTERÍSTICAS DE LAS NUEVAS EMPRESAS EN COLOMBIA**

Las empresas nuevas o por establecer tienen en común características propias que determinan el desarrollo mismo de la empresa y le permiten a los nuevos empresarios plantear negocios a corto o largo plazo y esto se convierte en un factor determinante cuando se entra a analizar la perdurabilidad de las compañías.

Las características de las nuevas empresas son:

**Grado de Innovación:** GEM genera un índice que determina el grado de innovación presente en un país, reportado por las empresas nuevas y establecidas. Un alto grado de innovación se produce cuando las empresas nuevas o establecidas ofrecen un producto novedoso o casi novedoso a los consumidores, y tiene poca o ninguna competencia. El alcance de esta variable no pretende medir ni el tipo ni el grado de la innovación, ni si será exitosa o logrará una profunda penetración en los mercados locales o de exportación. La mejor lectura para esta variable es que ella mide los niveles de la actitud de los empresarios nuevos y establecidos hacia la identificación de oportunidades y su aprovechamiento a través de ofertas innovadoras.

En el caso de Colombia el índice de la combinación mercado-producto nuevo reporta que el 19,3% (Tabla 7) de las nuevas empresas presentan indicios de productos innovadores, frente al 80,7% que no lo hacen. En las empresas establecidas, la indicación positiva se encuentra en el 4,7%, mientras que la negativa se ubica en el 95,3%.

**Expansión de Mercados:** El modelo GEM plantea que para determinar las innovaciones con buenas probabilidades de tener la capacidad de modificar la estructura de un mercado se debe tener en cuenta el tipo de tecnología utilizada para su realización, además de datos particulares de cada país, como inversión en ciencia y tecnología.

Mediante el uso de un algoritmo se establece una escala que representa la potencialidad de expansión de mercados para las empresas nuevas y establecidas. Dicha escala determina, dentro de un rango de 1 a 4, si las innovaciones generadas tienen o no mayores probabilidades de expandirse en los mercados, dependiendo de sí la tecnología empleada en su realización es o no mayor a 5 años y si los indicadores del país muestran o no mayor probabilidad de generación de innovaciones.

Generación de Empleo: Los nuevos empresarios y propietarios de empresas establecidas manifiestan, que sus empresas esperan generar diez empleos o más en los próximos cinco años, mediante un crecimiento de al menos el 50% del número de empleos partiendo de la cifra actual.

**Exportaciones.** Los empresarios nuevos y establecidos fijan como primera instancia la posición exportadora de sus empresas y determinan si participan o no en mercados de exportación.

### **1.3.11 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS**

La cantidad de cierres de empresas es la última de las medidas para determinar la calidad de las nuevas organizaciones establecidas en un país. En ese sentido la menor cantidad de empresas cerradas indica que existe una buena calidad de las compañías fundadas en el pasado, dada su capacidad de haber sido sostenibles en el tiempo. Por supuesto, el beneficio es claro, pues no hay una pérdida de esfuerzo por parte de las personas que asumieron el riesgo, ni de empleos. GEM estudia sólo el reporte de los cierres definitivos de empresas, mientras que la venta no se considera, pues supone su continuación sólo que con otro propietario.

Colombia presenta una tasa de cierre del 10,52%, que al compararla con su tasa de creación de nuevas empresas, de 22,48%, plantearía una creación neta de

11.96%. Los encuestados manifestaron en un 35% de los casos que los cierres empresariales se debieron a mucha competencia, falta de consumidores o problemas financieros. El 7,1% indicó que lo hizo por jubilación o porque encontró otro trabajo, y el 56,92% restante por razones personales no especificadas

### **1.3.12 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS 2005 VS 2004**

En el 2005 se liquidaron 3.172 empresas, 15,9% más que en el 2004. En la región aumentó el número de empresas que se cerraron y la mayoría estaban localizadas en Bogotá (3.093), ciudad en la que las empresas liquidadas (\$753 mil millones) fue similar del 2004 y apenas inferior en 0,1%.

### **1.3.13 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN EL TAMAÑO 2005**

Según el tamaño, se liquidaron más microempresas (81,9%) y pymes (7.4%). En el capital liquidado, la mayoría fue (58,1%) de las grandes empresas, de las microempresas (20,9%) y de las pymes (21%)<sup>15</sup> De acuerdo con la información de las cuentas regionales del DANE en el 2003 el sector agropecuario participó con el 29% del PIB de Cundinamarca.

### **1.3.14 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONOMICA**

En dos actividades se concentró (53.8%) el mayor número de empresas liquidadas: comercio y reparación de vehículos (28,4%) y actividades empresariales y de alquiler (25,4%).

---

<sup>15</sup> El capital neto suscrito permite conocer la magnitud de la formación de capital en la ciudad. Se obtiene de la diferencia entre el capital constituido y liquidado más el resultado de las reformas de capital.

- En la primera aumentó considerablemente el valor del capital liquidado con respecto al 2004: de \$51 mil millones a \$244 mil millones (cinco veces más)<sup>16</sup> mientras.
- En la segunda se redujo el monto del capital liquidado de \$94 a \$69 mil millones.

Una característica de las empresas liquidadas: es el bajo tiempo de funcionamiento y se estima que de estas empresas el 78% tenía menos de 5 años de constituida y solo el 3.3% más de 20 años.

---

<sup>16</sup> El monto tan elevado que se registró en estas actividades se explica por la liquidación de una empresa de comercialización de diferentes bienes, que se liquidó con un monto de \$178 mil millones.



## **2. CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO COMPARATIVO: EMPRESAS COLOMBIANAS VS. JIM COLLINS; “EMPRESAS QUE PERDURAN”**

#### **2.1 SITUACIÓN EN BOGOTÁ**

Considerando que Bogotá y Cundinamarca se consolidaron como centro empresarial del país, al tener 11.553 nuevas empresas creadas durante el 2005 (31% del total del país). Dado lo anterior, resulta importante determinar las características funcionales de estas nuevas organizaciones para contrastarlas con las características funcionales de aquellas que han perdurado en el tiempo y de esta forma identificar cómo se heredan y se modifican las características de las empresas (seres vivos), que pueden ser de forma (el tamaño de la empresa, el número de empleados, la cultura; etc.), fisiológicas (la constitución de empresa, los objetivos – misión, visión-), e incluso de comportamiento (en la forma de negociar con clientes y proveedores).

Las empresas que han perdurado en el tiempo tienen unas características muy particulares que las diferencian de las demás, como es el caso de Davivienda.

##### **2.1.1 DAVIVIENDA**

Una organización visionaria de éxito y liderazgo dentro del mercado financiero que desde su creación ha demostrado adaptabilidad y flexibilidad a los cambios del mercado y una excelente gestión de sus recursos.

En este caso particular se destacan como principales fortalezas y factores de perdurabilidad, la organización como sistema social en donde el desarrollo interno combina perfectamente el desarrollo tecnológico y la ciencia con la humanidad, la

planeación estratégica en donde la misión, visión y valores corporativos han sido generados por medio de un proceso en el que participan la mayoría de los niveles de la organización. “Un comportamiento organizacional basado en valores es una obligación para lograr la supervivencia”<sup>17</sup> el recurso humano y la cultura organizacional existen comités de personas, una por cada área y grupo empresarial donde se reformulan los valores corporativos de manera que se unifican y se manejen con igualdad al interior de toda la empresa y al interior de todo el grupo empresarial; el recurso humano ha sido factor importante en la perdurabilidad de la organización, la tecnología el factor más importante en el desarrollo y la prestación del servicio dentro de la corporación es la transferencia y la apropiación de la tecnología, logrando de esta forma el manejo oportuno y eficiente de la información generada interna y externamente, promoviendo una reducción de los costos y un aumento de la productividad, logrando de esta forma una gran capacidad de respuesta al mercado y a los cambios que éste trae consigo<sup>18</sup>

#### **2.1.1.1 JIM COLLINS; “EMPRESAS QUE PERDURAN”**

Davivienda es una empresa colombiana que nos permite un acercamiento a las características de una empresa perdurable y, para ampliar y profundizar más en ellas,, nos referiremos ahora al estudio de realizado al respecto por Jim Collins, titulado “Empresas que Perduran”, que es uno de los libros definitorios de administración de los años 90. Este texto mostró como triunfan a la larga las grandes compañías y cómo se preparan para producir resultados sostenidos. Pero, ¿qué pasa con las organizaciones que no tienen esa disposición innata? ¿Cómo pueden las compañías buenas, las mediocres o aun las malas, alcanzar la

---

<sup>17</sup> Casos Empresariales II, Universidad Externado de Colombia. Pág. 79

<sup>18</sup> Casos Empresariales II, Universidad Externado de Colombia

grandeza perdurable? Durante varios años estos interrogantes preocuparon a Jim Collins. ¿Hay en efecto compañías capaces de salirse de la norma y convertir la mediocridad en superioridad? Si es así, ¿Qué es lo que las caracteriza? Valiéndose de rígidas normas de comparación, Collins y su equipo de investigadores identificaron un grupo de compañías que dieron el salto a grandes resultados y los sostuvieron por lo menos 15 años. Después del salto generaron rendimientos siete veces superiores al mercado bursátil general y el doble compuesto de las mayores compañías del mundo como Coca Cola, Merck y General Electric. Su equipo compara las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes con un grupo cuidadosamente seleccionado de compañías que no dieron el salto. ¿Qué distinguía a las unas de las otras? ¿Por qué unas se volvieron grandes rendidoras mientras que otras no pasaron de ser buenas?

En el curso de cinco años el equipo analiza la historia de 28 compañías, y después de cernir montañas de datos y miles de páginas de entrevistas descubrió los determinantes claves de la grandeza por qué unas compañías sobresalen y dan el salto y otras no. Los resultados del estudio de Empresas que Sobresalen sorprenderá a muchos lectores y arrojan luz sobre todos los aspectos de la estrategia y la práctica administrativa. Algunos resultados son: **Liderazgo de Nivel 5** que es finalmente el que se requiere para sobresalir y alcanzar la grandeza. **Concepto de Erizo** que consiste en identificar e integrar tres conceptos: En qué puedo ser el mejor del mundo, cuál es mi motor económico, y qué es lo que me apasiona; con esta integración se podrá pasar de lo bueno a lo sobresaliente. **Cultura de Disciplina**, es donde todos los individuos son conscientes de sus deberes y responsabilidades y actúan en pro de dicha disciplina, bajo un concepto de libertad y libre expresión donde se es duro con la sustancia y suave con la gente. **El Volante y el Ciclo Fatal**, es donde los cambios se realizan con moderación y prudencia, se evidencia que las empresas que realizan cambios radicales y reestructuraciones profundas realmente fracasarán y muy seguramente no darán el paso de buenas a sobresalientes.

Como apoyo y profundización a los postulados de Jim Collins, a continuación detallamos un análisis que realizó la revista Gerente el 23 de septiembre de 2008.

Partiendo del hecho que Colombia es el tercer país en el mundo en tasa de crecimiento de empresas, ranking adquirido precisamente por la difícil situación socio económica del país, resulta importante identificar ¿Qué tienen en común las que llegan más lejos y logran diferenciarse aún en medio de entornos complejos?, será entonces que las empresas colombianas se caracterizan por el "Liderazgo empresarial, es decir, un liderazgo que trasciende las personas y convierte a las empresas en líderes que se transforman".

“Sólo podremos alcanzar nuevas oportunidades de negocio si nos sostenemos como los mejores”, dice Luis Fernando Alarcón, presidente de Interconexión Eléctrica S.A., ISA, y hoy por hoy uno de los ejecutivos más importantes del sector privado colombiano; esta empresa tiene una visión ambiciosa de cara al 2016: convertirse en una corporación de negocios de US\$3.500 millones en ingresos, de los cuales el 80% serán generados fuera del país .

Jim Collins, uno de los gurúes más importantes del management contemporáneo, a quienes algunos ya le asignan el papel del Peter Drucker de hoy, dice que lo bueno suele ser enemigo de lo sobresaliente. “No tenemos grandes escuelas principalmente porque tenemos buenas escuelas. No tenemos un gran gobierno principalmente porque tenemos un buen gobierno. Pocas personas alcanzan a vivir grandes vidas porque es igualmente fácil contentarse con una vida buena”.

Algo de eso podría aplicársele a las empresas privadas en Colombia, de las cuales varias, por no decir todas, permanecieron más de una década solas en el mercado pensando que eran buenas y no sintieron o visionaron la necesidad de

ser sobresalientes, sino por el contrario se conformaron con ser buenas, para usar la terminología de Collins en su libro, Empresas que Sobresalen.

Sin embargo esta situación pareciera estar tomando un rumbo diferente y es por esa razón que hoy se encuentran empresas como ISA, Alquería, TEAM, Carulla, entre otras, que resultan ser un buen ejemplo de cambio de paradigma, aunque este cambio de pensamiento no se ha producido a escala general, cada vez es más frecuente encontrar casos de empresas muy bien enfocadas y con una visión global de los negocios.

“Pensamiento global, operación local”, tal es el mensaje que el presidente de Terpel, Amaury De la Espriella, ha logrado transmitirle al equipo humano de esa organización que hoy es líder en el competitivo mercado de distribución y comercialización de combustibles de Colombia, con un 39,12% de participación total del suministro.

“Lo más complejo es llegar a hablar el mismo idioma en todos los países, y tener un capital humano afuera que sueñe y sienta a su compañía como el mejor lugar para trabajar y desarrollarse profesionalmente, como lo hemos logrado en Colombia, en estos 40 años de historia”, dice De la Espriella, en un momento en el que la organización aún está consolidando sus recientes adquisiciones en México y Perú.

Jagdeep Chhokar, indio reconocido experto en liderazgo, presentó un estudio comparativo de las prácticas empresariales en 25 sociedades y reveló cómo el liderazgo colombiano se ubica en una posición destacada en el contexto latinoamericano. Por ejemplo, al hablar de las capacidades para liderar el trabajo en equipo, el país en promedio obtiene una calificación de 6.07 por encima de otros como Argentina o México.

Francisco Díaz, presidente de la Organización Corona, sostiene que una de las bases del crecimiento de ese grupo empresarial ha sido el perfeccionamiento de los sistemas de aprendizaje en equipo y desempeño colectivo, así como desarrollar procesos específicos para maximizar el aprendizaje y el desempeño.

“El líder moderno debe estar a la vanguardia impulsando en nuestras empresas prácticas colaborativas virtuales y participación en comunidades externas que permitan potenciar la innovación”.

A pesar de que en Colombia son contados los casos de las empresas que sobresalen, Jim Collins argumenta que cualquier compañía puede mejorar sustancialmente su estatura y rendimientos y llegar a ser realmente grande si se lo propone, esta afirmación resulta ser real si consideramos la tenacidad y el emprendimiento de los colombianos, mas aun cuando la necesidad de sobrevivir los ha llevado a crear empresa, precisamente con la convicción férrea de surgir en un país con tantos problemas económicos.

Esta convicción fue la que llevó a la empresa Alquería, luego de su crisis económica y de entrar a ley 550, a la adopción de normas más rigurosas en cuanto a transparencia en su estructura administrativa y organizacional, es decir que reestructuró totalmente su forma de administrar su gestión.

Carlos Enrique Cavalier, dice que “en Alquería pensamos que estamos haciendo todo lo que dice Porter: Tenemos una oferta diferenciada, estamos relativamente al nivel de la frontera tecnológica en términos de procesos, nos hemos aliado con Quality Chekd, primero, para lograr ganancias en calidad en los hatos y a nivel de procesos, y ahora con la alianza con Danone eso tiene que amplificarse mucho más”.

Otro cambio de pensamiento y de estructura corporativo lo dio Genfar, un laboratorio fundado en 1967 y que hace más de una década se concentró en la

producción de medicamentos genéricos y hoy cuenta con presencia comercial en 15 países de Latinoamérica, convirtiéndose en una compañía multilatina. “Hoy poseemos el complejo farmacéutico más moderno de Latinoamérica, con tecnología de última generación y un capital humano con altísimo nivel de compromiso y dedicación, para poner al alcance de la humanidad productos confiables por su calidad”, dice el presidente de la compañía, Mario Molano.

## **2.2 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EMPRESARIOS COLOMBIANOS**

Con el propósito de conocer desde la fuente, como la gestión del riesgo impacta la perdurabilidad empresarial, se efectuaron entrevistas a presidentes de compañías destacadas, utilizando para ello un instrumento (ver Anexo 1) que nos permitió contrastar los planteamientos de Jim Collins, Peter Senge y el estudio de casos empresariales de la Universidad Externado de Colombia. Las empresas seleccionadas para esta muestra Fueron:Alianza Team S.A., CEMEX Colombia, adicionalmente se analizaron entrevistas realizadas por la revista Gerente a presidentes de las compañías IMUSA, Alquería e ISA.

### **2.2.1 Entrevista al Doctor Felipe Osorio.**

Alianza Team S.A.

**Ciudad:** Bogotá

Entrevistador: En su opinión, ¿Cuáles han sido los factores claves que han permitido a TEAM perdurar en el tiempo?

Felipe Osorio: Yo creo que los factores claves de perdurar en el tiempo dependen de la historia de Team. ya que la historia de Team es la unión de tres compañías que llevaban muchos años en el mercado y que sabían bastante del negocio. En ese sentido algo muy importante es conocer a fondo el negocio en el que uno

está, que es lo que hace que las compañías perduren, y creo que Team tiene eso, tiene una muy buena historia, y conoce muy a fondo los mercados, los productos y el negocio en el cual está, ese es uno de los primeros factores que uno siempre debe considerar.

Otra aspecto es que los empleados de Team, el talento que tiene Team, no solo tiene la capacidad de planear sino de ejecutar, esa capacidad de ejecución hace que obviamente una compañía también tenga éxito y logro a través del tiempo. Una tercera cosa es una estrategia muy clara, una estrategia que ha tenido evolución durante los años, pero yo creo que una estrategia muy clara, no solamente a nivel de todos los empleados, sino de toda la compañía, desde su Junta Directiva, sus accionistas, y esto permea. Una compañía que perdura normalmente tiene esa capacidad de poder tener una estrategia, de poder ir cambiando con el tiempo, y yo creo que eso ha sido una fortaleza muy grande, que hace una compañía muy fuerte y que logre perdurar en el tiempo. Y con todo esto, uno puede conocer muy bien los mercados, puede tener el talento que toca, puede tener la estrategia que toca, pero algo muy importante es realmente la flexibilidad al cambio, y estar viendo siempre las oportunidades, no todas las compañías tienen eso, y yo creo que ese es uno de nuestros grandes ejemplos, y ese es un clásico. Ahorita he estado estudiando todo esto, que es el sistema ferroviario, para transportar pasajeros sobre todo, pensaron que si no hacían innovación, que si no cambiaban, y sobre todo si no integraban sus negocios con otros iban a perdurar, y hoy en día en Colombia se acabó. Entonces es como tener la flexibilidad de estar viendo esas oportunidades que hay y cambiar rápidamente con unas estrategias muy definidas.

Entrevistador: ¿Cuáles de esos criterios han manejado permanentemente a lo largo del tiempo?



Felipe Osorio: Yo creo que siempre los factores deben estar ahí, finalmente el resultado es que la compañía está vigente o no, es rentable o no, es viable o no; yo creo que lo que pasa a través del tiempo es que depende de la situación se le está haciendo énfasis a unos o a otros, porque esta compañía siempre estos factores los ha tenido involucrados, pero a través del tiempo se le va haciendo énfasis a unos o a otros. Hoy por ejemplo hablamos de una estrategia clara, hay momentos en los cuales toca repensar la estrategia y hacerle énfasis a eso, hay momentos en los cuales se dice, oiga, en este momento tenemos algunas oportunidades en el área de talento humano, entonces se le da énfasis a eso, creo que todos van caminando al mismo tiempo, pero hay unos y otros dependiendo las circunstancias se les va dando más énfasis. Y yo creo que Team siempre ha tenido estos factores que analizamos ahí, pero con el tiempo se le da más énfasis a unos y a otros no, se van enriqueciendo, y hay unos que se les pone mucha más prioridad en algunos momentos. Por ejemplo uno dice, una compañía que se adapta al cambio, uno dice estoy notando que la compañía es muy rígida, por qué no se analiza la estructura, o se cambia la estructura para que la gente tenga mucha más flexibilidad para eso, en este momento aquí debemos realmente cambiar la estructura, la estructura que tenemos es ya de algunos años, estamos trabajando en eso, pero por ejemplo en este momento estamos trabajando la parte de talento, tenemos un desafío muy grande en la internacionalización de la compañía, y para poder hacerlo necesitamos un talento con unas características, con unas competencias un poco diferentes a las que teníamos cuando manejábamos solamente un negocio en Colombia, entonces se le da énfasis a eso.

Entrevistador: ¿Qué acciones concretas han tomado para poderlos tener vigentes?

Felipe Osorio: Acciones concretas hay muchísimas, creo que puedo darle varios ejemplos, cuando se creó la Alianza en 1999 las premisas del éxito en ese

momento era economías de escala, reducción de costos, aumento de participación de mercado, todo esto obviamente con unos volúmenes que tenían que llevarse, todo eso se cumplió, y después los accionistas y el equipo gerencial de Team, hubo un cambio, decir hombre, las economías de escala ya lo logramos, ya debemos evolucionar, y a lo que evolucionamos es a volvernos mucho más especializados, y de tener una compañía basada en volúmenes, pasamos a ser una basada en márgenes, y eso ha llevado a que estemos en ese proceso de transición en el cual lo importante es poder ser líderes en unos segmentos muy especializados y no en todos. Entonces eso también es un típico cambio y una evolución que hemos hecho en la compañía, acciones muy concretas. Otra acción concreta, vamos otra vez al tema de la organización, en un principio nosotros no estábamos organizados por negocios, y a partir del análisis que demostró que estábamos haciendo énfasis en una especialización mayor, entonces se llevó a la compañía a que quede organizada por negocios. Antiguamente la compañía tenía solamente un área comercial y recargada en todos los negocios, hoy en día no, hoy en día tenemos un negocio para..., un negocio de consumo, y un negocio de ingredientes para la industria, entonces uno ve ahí una evolución con acciones muy concretas. Una acción muy concreta, por ejemplo ahorita con todo este desafío que tenemos con el talento, una acción muy concreta es lo primero que tenemos que analizar es el área de talento humano, se crea una vicepresidencia de talento humano, y desde ahí se empieza a tener un cambio importante en toda la manera como manejamos el talento de la compañía, no quiere decir que antes lo manejábamos mal, no, tenemos una nueva estrategia con acciones muy concretas.

Entrevistador: ¿Cuáles han sido los beneficios de mantenerlos en el tiempo desde el punto de vista administrativo, humano, financiero, etc.?

Felipe Osorio: Yo creo que eso es un análisis muy interesante, hay varios libros que pienso leerlos, son libros sobre esto. Yo creo que finalmente los beneficios

que a uno lo marcan están relacionados con el poder tener una compañía viable en el futuro, eso es muy importante, el poder uno tener la visión de los próximos diez o quince años de cómo será esta compañía, cuando uno mantiene esos elementos ya voy a poder tener tiempo para pensar mucho más en el futuro, y el negocio que era Team del año 99 es muy diferente a nuestro negocio del año 2008 en muchas cosas, y va a ser muy diferente en el año 2020, entonces el gran beneficio es que tiene que llevarlo en un todo, porque todo lo que usted menciona, la parte administrativa, no es lo mismo manejar administrativamente una compañía que está organizada por negocios, a una que no lo esté, no es lo mismo una que tiene operaciones internacionales a una que tiene operaciones locales, no es lo mismo la manera como uno hace compensación en una compañía con operaciones que están compitiendo con compañías locales, a cuando están compitiendo con compañías internacionales; finalmente estamos compitiendo no por el talento de las compañías locales, sino por el talento del mundo. Entonces yo creo que en términos de poder tener claramente esas cosas que lo han hecho exitoso, y poder así ir evolucionando es lo que hace que uno pueda de alguna manera beneficiarse, y el beneficio ahí, yo soy muy pragmático en todas estas cosas, finalmente es el retorno a los accionistas, ese es el mayor beneficio. Obviamente que todo esto llevado de una manera muy humana, no es tanto el qué es lo que se hace sino el cómo es que se hace, entonces cómo estoy dando yo este beneficio a los accionistas, y ahí entra toda la parte del manejo humano de la organización, de la gente, de los procesos, etc., porque no se vale tampoco que uno le dé un retorno increíble a los accionistas, y se le olvide cómo lo ha hecho.

Entrevistador: ¿Qué es para usted una empresa exitosa?

Felipe Osorio: Para mí una empresa exitosa es aquella que retribuye de manera constante a través del tiempo a los accionistas, que además de eso comparte ese valor con sus empleados, y tiene viabilidad y perdurabilidad.

Entrevistador: Es decir que las empresas exitosas son perdurables en el tiempo.

Felipe Osorio: Siempre, lo que pasa es que ahí uno tiene que tener periodos, las compañías no son exitosas durante un año, sino durante diez años; pero siempre volvemos a lo mismo, a las cosas fundamentales, y es, hay un retorno a los accionistas, los empleados son partícipes de ese éxito, y son tratados de manera decente, humana, y son partícipes de todo eso, y la compañía sabe qué va a hacer dentro de diez años, yo creo que esas son las cosas que uno tiene que ver, en el negocio hay que ser muy pragmático, porque uno puede tener la mejor idea del mundo, y se puede gastar millones de dólares desarrollándola, pero si esa idea no da retorno, se muere.

Entrevistador: Mirando con esa claridad que insisto tiene todo el tema, de la compañía y del tema global, viendo los cinco factores claves para perdurabilidad, para el caso de Alianza Team, ¿habrá algunos diferentes para las empresas exitosas, a la luz de que me está diciendo que las exitosas indudablemente son perdurables?

Felipe Osorio: Yo creo que hay una cosa que uno nunca puede descartar, son los impactos de las condiciones externas que tienen sobre las compañías y la capacidad de éstas de levantarse a ellas, y yo creo que eso es algo que siempre toca estar viendo, hay compañías que, y nosotros mismos, hay momentos en los cuales los factores externos tienen un impacto muy grande, entonces compañías que se adaptaron o que fueron exitosas con unos factores externos, no necesariamente son exitosas con otros factores, ahí hay algo de suerte, uno no puede creer en esto de fundar empresas y no creer que eso tiene algo que ver con suerte, pero finalmente la suerte, como la definió una persona que me gusta mucho la definición es: El estar preparado para cuando hay oportunidades, entonces uno tiene que tener preparada, tiene que hacer todo el trabajo anterior para cuando los factores se den, entonces uno tiene los que son, todo ese trabajo

previo, pero hay veces que eso no pasa, y hay empresas que pueden tener un modelo de negocios muy exitoso pero simplemente por un factor externo que a veces son incontrolables, a ver, dígame las compañías del World Center, de pronto tenía un contrato y tenía varios negocios y unos costos, y de un día para otro llegaron dos aviones y destruyeron las Torres Gemelas, y lo exitoso dejó de ser exitoso, se acabó, estoy dando un ejemplo, pero esos factores externos también son muy importantes, y yo creo que se deben estar leyendo esos factores externos, y estar adaptando muy bien la compañía a ellos, y que nunca lleguen al punto de acabar el modelo de negocios que uno piensa, y obviamente hay otros: un poco de intuición, un poco de suerte. Yo sí creo un poco en eso.

Entrevistador: En la suerte.

Felipe Osorio: Sí, pero para tener muy buena suerte toca estar muy bien preparado para las oportunidades, para poderlas visualizar.

Entrevistador: En su opinión, ¿los criterios que les han hecho perdurables a ustedes, serían aplicables a cualquier empresa?

Felipe Osorio: Sí creo, si son empresas que perduran a través del tiempo, yo creo que puede haber unos pocos, pero normalmente ahí estamos comenzando las que yo creo que sí son aplicables para cualquier empresa, independientemente si están en servicios, si están en industria, si están atendiendo un segmento equis del mercado.

Entrevistador: ¿Cuáles serían los criterios o factores que atentan contra la perdurabilidad?

Felipe Osorio: Yo creo que los factores obviamente económicos, políticos, sociales, por ejemplo esos son claves, en negocios como el que manejo yo, de

alimentos, las sociedades se alimentan de manera diferente cada vez. Entender toda esa dinámica de los alimentos es muy importante, y puede cambiar los hábitos, y puede cambiar ciertas percepciones, existen algunos factores religiosos, yo no puedo ser exitoso en la India vendiendo carne de res, resulta que para los Indios el dios Brahma reencarnó en las vacas y son sagradas, entonces uno no puede pretender, pero puede haber cambios dramáticos. Por ejemplo, hablando de la India, estaba viendo precisamente un cambio dramático en la India hoy en día en el consumo de proteína animal, mucha más gente está comiendo..., eso es un cambio que si bien la industria de alimentos allá, de pronto se queda afuera, otros se quiebran. Entonces yo creo que esos factores económicos, políticos, sociales, toca tenerlos muy en cuenta. Y yo creo que también hay que tener en cuenta una cosa que se llama liderazgo, liderazgo de las Juntas directivas, y de los equipos ejecutivos de las compañías, y este poder con talentos, pero ahí también puede haber un liderazgo negativo, y puede que la compañía esté bien de talento, etc., pero un liderazgo que no es positivo puede llevar a la compañía a cambiar el ritmo, entonces eso es un factor interno.

Entrevistador: Las Juntas directivas juegan papeles vitales.

Felipe Osorio: Depende como esté el gobierno de las compañías hay todo tipo de juntas directivas: Hay unas donde no hay consensos, otras donde se dominan ciertos temas, algunas donde básicamente se le delega todo a la administración de la compañía, o que quieren ser la administración, y yo creo que sobre eso hay mucho escrito pero no hay punto final de todos los matices que tienen las juntas directivas.

Entrevistador: Ese sería un punto de análisis, de una muy buena investigación.

Felipe Osorio: Sí, yo creo que las juntas directivas son importantes y tienen que ver con talentos.

Entrevistador: ¿Cómo se podrían administrar estos factores de riesgo?

Felipe Osorio: Yo creo que las compañías van administrando sus factores, puede que no todos, pero van haciéndolo, y yo creo que algunos los administran mejores que otros, pero yo creo que lo importante es que para cada uno de estos temas de éxito sí haya un monitoreo, y haya gente que lo esté monitoreando, y que se hagan evaluaciones de eso, aquí nos hablamos de esas palabras, pero ya en los procesos de las compañías yo creo que sí existen los mecanismos, el talento humano que hablábamos que es tan importante, existen los mecanismos para estar evaluando permanentemente cuál es el tipo de talento, qué es lo que se quiere, cuál es la evolución de ese talento, sistemas de compensación, sistemas de evaluación, etc., etc., entonces uno al tener esos sistemas hace que uno los esté monitoreando, por ejemplo la parte de la estrategia, tener siempre un foro a nivel de compañía, sobre todo a nivel de accionistas, y a nivel de la administración, donde constantemente se esté analizando la estrategia, y saber en qué momento la cambia, cuál es el resultado de la estrategia, mirar si estoy cumpliendo con las metas que me propuse cuando monté la estrategia. Yo creo que una compañía exitosa sí hace eso, tiene procesos; el que la compañía sea flexible también. Entonces yo sí creo que una compañía exitosa sí tiene los mecanismos y de verdad que los tiene, las compañías que he trabajado, que son compañías de muchos años en el mercado, todas tienen estos mecanismos.

Entrevistador: Están muy definidos.

Felipe Osorio: Sí, digamos que a veces funcionan, a veces no, pero de alguna manera todos los mecanismos están ahí, los procesos están ahí.

Entrevistador: ¿Alianza Team, puntualmente está trabajando en su eje estratégico el tema de la perdurabilidad?

Felipe Osorio: Digamos que no es un tema que sea de Junta Directiva, vamos a hablar hoy de tal cosa....no, pero definitivamente una compañía como Team está trabajando en eso todos los días, y se lo digo simplemente porque tenemos planes muy concretos de aquí al año 2015, y le aseguro que en el 2012 vamos a tener planes para los próximos quince años también, entonces eso es lo que hace que yo pueda decir tranquilamente que Team está trabajando en eso, porque es una compañía que es viable, que tiene futuro, que tiene talento, que tiene estrategia, tiene todos esos elementos, entonces obviamente hablan de que sí estamos trabajando eso, y no estamos pensando solamente en el próximo año, porque muchas de las decisiones que estamos tomando hoy no van a tener un impacto sino dentro de diez años, entonces yo creo que eso responde a la pregunta.

Entrevistador: Para ir finalizando, desde su perspectiva, su conocimiento, su experiencia, qué consejos o qué propuestas le haría usted a las empresas que están naciendo, que están surgiendo en el mundo o en Colombia para que sean perdurables en el tiempo.

Felipe Osorio: Si me está hablando de empresas que están surgiendo, yo creo que primero tienen que tener un negocio definido, que tengan una estrategia definida, etc., pero hay dos factores para pasar esa primera fase: una de ellas es flujos de caja positivos; si el modelo de negocios no arroja flujos de caja positivos, es mejor no estar en ese negocio, y nunca soñar sino ver la realidad, ser muy pragmático, mirar las cosas como son, si el flujo de caja es negativo, pues es negativo; y si ese flujo de caja es negativo en cinco años y no hay cómo refinanciarlo porque no es viable el negocio, es mejor uno no tenerlo porque no es perdurable. Los negocios nunca se quiebran por la calidad de sus productos, lo hacen por no tener flujo de caja, y para eso es muy sencillo, si es un negocio viable, puede generar efectivo durante un tiempo, y si yo tengo negocios que no van por eso, es mejor apague y vámonos, y además que es un flujo de caja que pague la inversión, pero dese



cuenta, un negocio que fue el punto de equilibrio, nunca se va a quebrar, y va a ser viable en el tiempo, exitoso no sé, pero va a ser viable en el tiempo, si la medida que decimos es el retorno a los inversionistas como unos indicadores importantes de un negocio exitoso, pues ese va a ser, eso es uno; y lo segundo es, yo creo que una compañía que está empezando, para que tenga perdurabilidad en el tiempo depende mucho de su gente, de la calidad de su gente. Normalmente estos negocios que empiezan, empiezan con emprendedores muy buenos, y no necesariamente un buen emprendedor es un buen gerente, y ahí es donde yo hablo de la gente, yo creo que si tiene un flujo de caja positivo y tiene muy buena gente, el resto llega por añadidura, en otras palabras para que sea perdurable en el tiempo es estar bien rodeado, de hecho estar muy bien rodeado y tener gente que entienda la estrategia, que pueda tener una combinación muy buena entre pensadores, como yo los llamo, y ejecutores, esa es una combinación muy buena, no todo el que ejecuta es un buen pensador, no todo buen pensador es un buen ejecutor, depende de esa combinación, inclusive muchos negocios familiares son exitosísimos hasta que se muere el papá, por qué, porque se movía un flujo de caja constante durante muchos años, pero nunca trabajaron en la parte de gente, lo que hacía la gente era el dueño del negocio, y muy bien, exitosamente, pero cómo perdura a través del tiempo, si usted tiene gente buena, la gente va a pensar en una estrategia, ayuda en la flexibilidad, ayuda a pensar cómo estar arriba en el mercado.

Entrevistador: Eso para las que están empezando, y aquellas que van en el tercero, quinto año.

Felipe Osorio: Para mí una empresa que está en el quinto año está empezando, yo creo que una empresa para que sea viable tiene que pasar los diez años. Es que en Colombia estamos mal acostumbrados, aquí pretendemos que los retornos de la inversión sean en tres años, y normalmente cuando uno hace inversiones de capital está pensando es en quince años, cuando ya pasan los diez años yo creo

que tienen un gran chance de perdurar en el tiempo, antes de los diez años, para mí, todavía están en el periodo de prueba, a no ser que sea un modelo de negocio muy exitoso y con una proyección tremenda.

Entrevistador: Pero fíjese cómo empieza uno a descubrir cosas y detalles, porque expertos y grandes autores mencionan que las empresas recién creadas, en el proceso de creación están del primero al tercer año, el quinto año ya es una empresa que sobrevivió, y vea que la realidad a la luz de la experiencia es distinta.

Felipe Osorio: Sí puede ser, lo que pasa es lo siguiente, yo creo que una empresa para sobrevivir también tiene que pasar por todas las turbulencias de los factores externos, entonces cuánto dura un ciclo económico, siete, ocho años, si es una empresa que lleva cinco años, no ha pasado sino el primer ciclo económico, ahorita estamos entrando en otro tipo de ciclo económico diferente, entonces una empresa que se fundó en el año 2004 ó 2001, vivió exceso de liquidez en el mercado internacional, precios altos de materias primas, una expansión increíble en la industria de servicios, un proceso de globalización total, ahora esa empresa entra a un ciclo económico de recesión, de bajísima liquidez en el mercado, con tendencias a intervención del gobierno en empresas, a nacionalizaciones, y con tendencia a volver a proteccionismos, porque es que recesiones llevan a proteccionismo, una gente dice no, en la recesión es cuando uno más se tiene que abrir, entonces una empresa que lleva cinco años, no ha pasado por ese ciclo, entonces va a ser viable en el tiempo si es una empresa que requería para su crecimiento de mucha liquidez, de mucha financiación, y la financiación se le acaba....entonces por eso es que yo pongo un poco más largo estos periodos porque, sí, internamente están bien organizados, es viable, pero tiene que pasar por los ciclos normales económicos completos, y tiene que pasar por toda una evolución, en sus consumidores, tiene que pasar por el cambio de la década. Vuelvo a dar un ejemplo aquí, es una compañía que yo admiro, es una compañía que ha pasado por mucha turbulencia. Pero dese cuenta lo difícil, por ejemplo

Jeans & Jackets, sus fundadores y sus diseñadores le vendían a la gente que nació en 1960, 1965, y eran los jóvenes en los años 80, resulta que los dueños y los diseñadores de esa compañía ahora le pretenden vender a los jóvenes de 45 años, o sea ya cambió, entonces cómo se adapta, cómo el dueño y el diseñador y la gente dice, no, nuestro segmento siguen siendo los muchachos de quince años, a los ochenteros de Colombia, por ejemplo aquí en Bogotá, el suéter era de rombos, ahorita póngale un suéter de rombos al de quince años de hoy, o póngale un suéter de pura lana, cambio total, entonces para uno poder sentirse tranquilo sí tiene la empresa que pasar por los ciclos, y cinco años es muy poquito, un ciclo económico no dura ni cinco años.

Entrevistador: Para el trabajo que estamos haciendo y para la conversación que nos atañe, esto es lo importante, se abre una ventana a la luz de investigaciones en ese tipo de temas, porque dentro de lo poco que se ha estudiado y se ha investigado, nunca se habla de las turbulencias y de los ciclos económicos completos.

Felipe Osorio: No; Dío Clast, hizo una investigación muy buena donde hace un análisis de todas las compañías, las que han durado más de cincuenta años, y él afirma que normalmente un factor que hace que las compañías perduren, es el liderazgo, que ya lo hablamos, obviamente las compañías que tienen un liderazgo que perduraba dos décadas, tres décadas, eso ayuda mucho.

### **2.2.2 Entrevista al Doctor César Constain.**

CEMEX

**Ciudad:** Bogotá

Entrevistador: En su opinión, ¿cuáles han sido los factores claves que han permitido a CEMEX perdurar en el tiempo?

César Constain: Foco; es decir el hecho que la empresa debe tener una misión y visión claras y enfocadas en el negocio. También es importante enfocarse en lo que es bueno y en lo que se sabe hacer. A veces se cae en la trampa de la diversificación, hay que determinar cuándo eso es necesario realmente.

Otro factor es la disciplina, que es la base del éxito; la claridad, es decir no perder el guión en los momentos de crisis, ya que las empresas se quiebran porque no reconocen en qué momento se deben abortar procesos. Se debe reconocer en qué momento se equivoca.

El “Foco” y “la claridad” para dónde se va es importante, pero hay que ser ligeros, flexibles en el momento en que hay que cambiar, hacer en forma inmediata. Nunca tomar decisiones que van en contra de los planes estratégicos.

La lectura del entorno es clave.

Otro aspecto clave en la perdurabilidad de un negocio, está en la Responsabilidad Social Empresarial, entender que la cohesión de las comunidades cercanas es importante, tener presente la temática Medio Ambiental, el entendimiento y colaboración con el entorno.

Entrevistador ¿Cuáles de esos criterios han manejado permanentemente a lo largo del tiempo?

César Constain: Ética: “Tenemos un Código de ética a nivel mundial, el cual todos nos comprometemos a cumplir”

Foco: “Tenemos nuestro negocio definido en concreto, cemento, y agregado, éste es nuestro negocio base, siempre utilizando tecnología de punta.

Flexibilidad: “Si se ve que hay una manera mejor y diferente de hacer las cosas, hay que actuar con rapidez”.

“Adecuación a las circunstancias rápidamente y anticipándonos a los problemas.

Disciplina: “Somos disciplinados, institucionales y corporativos”, Se respetan las instituciones en cada medio donde estamos. independiente del país donde estemos, somos casi locales”.

Entrevistador: ¿Qué acciones concretas han tomado para poderlos tener vigentes?

César Constain: En la pasada celebración de los 100 años de Cemex, el CEO hizo una importante declaración, “Estamos trabajando para los siguientes 100 años, todas nuestras acciones deben estar encaminadas a esos próximos 100 años”.

En Colombia estamos trabajando mucho para el medio ambiente, programas especiales para el control de emisiones de CO2 y programas de RSE, entre algunos están:

- Patrimonio Hoy
- Colombia Hogar, para viviendas de interés social.
- Formación de Microempresas
- Transportadores.

Para ser perdurables debemos contar con acciones específicas, medibles y tangibles.

Entrevistador: ¿Qué factores definen a una empresa exitosa?

César Constain: “No he podido encontrar atajos”, “hay que trabajar”, “hay que tener la mente abierta para reinventarse las cosas”.

Entrevistador: ¿Cuál es la diferencia entre empresas exitosas y perdurables?

César Constain: “Si hay una diferencia, uno no trabaja para salir del caos, sino para el post-caos. Los *drivers* serán diferentes a los que tenemos ahora, todo se

resume a lo anterior, teóricamente no hay muchos secretos. “Una empresa perdurable siempre será una empresa exitosa”.

Entrevistador: ¿Aplicabilidad de conceptos en las empresas?

César Constain: Creo que estos conceptos son aplicables para todo tipo de empresa, aunque la perdurabilidad en este negocio (Concreto) necesita ser grande, requiere tener un músculo grande, CEMEX ha mantenido reglas claras desde el principio, lo que también le ha permitido sortear obstáculos en el tiempo.

Entrevistador: ¿Cuáles serían los criterios o factores que atentan contra la perdurabilidad?

César Constain: Creo que hay variables que uno no puede controlar, pero la más grande de todas son los cambios dramáticos en las reglas de juego. Ejemplo: Los cambios actuales en el sistema financiero, los cuales han afectado muchísimos negocios, éste es un factor que puede afectar la perdurabilidad. Pero estos cambios en las reglas de juego son más dramáticos, cuando no existe la capacidad de anticiparse a las cosas que vienen.

Ejemplo: “Yo creo que muchos no han tenido en cuenta la seriedad que tiene el tema del medio ambiente, y esto puede cambiar drásticamente las reglas de juego.” Cada día de hacen más importantes factores como el empleo, las relaciones laborales, entre otros” Ejemplo: La situación actual con los azucareros. Uno debe anticiparse a los cambios cada vez más violentos que tiene el mundo, incluso de aquellos que parecieran no tener relación con la industria en la que se trabaja.

Entrevistador: ¿Cuáles empresas son más propensas a tener factores de riesgo?

César Constain: “No creo que sea tan fácil definir eso por sectores, pero considero que aplica más a empresas del sector real, que a las que producen bienes tangibles. Sigo pensando que son los negocios que tienen una base tangible los que tienen menos riesgo de ser destruidos por situaciones como las actuales.” “En el caso de los bancos ellos tienen un tangible que es el dinero, la forma como lo manejen es otra cosa”. Les recomiendo un artículo de la revista Semana, del Sr, Warren y trata sobre qué es lo que se debe hacer en una etapa de crisis como ésta.

Entrevistador: ¿Qué tipo de recomendaciones haría a las nuevas empresas para lograr perdurabilidad?

César Constain: “Dedíquese a lo que sabe, a lo que le gusta, trabaje duro y tome riesgos calculados”. ¿Pero cómo calcular esos riesgos? “Mi padre tenía una frase en mención a esto; “Nunca se gaste más de lo que se gana y sepa cuándo parar”. Hay gente que piensa mucho, pero no es capaz de vislumbrar que se perdió plata. Hay otras personas que dicen que en épocas de crisis hay oportunidades,...pero hay que ver bien!

Entrevistador: ¿Temas recomendados para esta investigación?

César Constain: Hoy en día el 95% de las empresas son familiares, y aquí hay un tema que me ha preocupado, y es el cambio generacional. El 30% de las empresas fracasa el primer año, y un 50% restante cierran en el primer cambio generacional. Así que un proceso que hay que estudiar en el tema de la perdurabilidad, son los casos de negocios familiares, ¿Qué pasa con la institucionalización de estas empresas, con su perdurabilidad?, muchas de éstas se quedan ahí.

En el caso de Colombia, creo que en estos negocios falta institucionalidad y esto tiene relación con la perdurabilidad. Ver casos como el de Carvajal, mirar en

compañías no tan grandes como piensan resolver esto!. Un riesgo de perdurabilidad en estas empresas es la sucesión.

### **2 .2.3 Septiembre 23 de 2008<sup>19</sup>**

**Carlos Enrique Cavalier,  
Presidente de Alquería.**

Bajo su mando, Alquería busca convertirse en un jugador nacional e incursionar en nuevos segmentos, en un mercado muy competido.

Con un crecimiento que el año pasado superó el 30% y que este año seguramente se repetirá, Alquería atraviesa por un momento estelar. “Estamos muy contentos con lo que venimos haciendo”, dice Carlos Enrique Cavalier, presidente de esta tradicional empresa familiar a la que la crisis de finales de los 90 tuvo contra las cuerdas, obligándola a acogerse a la ley 550 para evitar su quiebra y lograr un acuerdo de pago de sus acreencias con el sector financiero.

Superado ese trago amargo, la compañía no sólo logró salir anticipadamente de la ley hace casi tres años, sino que también suscribió una alianza con Danone para la producción de yogures, y ahora está lista para dejar de ser una empresa concentrada en el mercado del centro del país y consolidarse a nivel nacional.

Todo ello no habría sido posible sin el proceso de cambios institucionales en que se embarcó en 2001, con la adopción de normas más rigurosas en cuanto a transparencia en su estructura administrativa y organizacional.

Miembro del Consejo de Competitividad, Cavalier dice que “en Alquería pensamos que estamos haciendo todo lo que dice (Michael) Porter: tenemos una oferta diferenciada, estamos relativamente al nivel de la frontera tecnológica en términos

---

19 Entrevista Revista Gerente



de procesos, nos hemos aliado con Quality Chekd, primero, para lograr ganancias en calidad en los hatos y a nivel de procesos, y ahora con la alianza con Danone eso tiene que amplificarse mucho más”.

En efecto, para Cavalier la principal ganancia de esa alianza con el gigante francés, para la creación de una nueva compañía en la que Alquería tiene una participación del 49%, son las “sinergias organizacionales”.

Gracias a ese acuerdo, el personal de Alquería de áreas como mercadeo o producción, ha sido enviado a cursos a diferentes plantas de Danone en el mundo. “Nosotros hemos exportado a Estados Unidos, Ecuador y Venezuela, pero menos del medio por ciento, no es una apuesta grande pero hemos querido tocar esos mercados”, explica el presidente de la compañía que el año pasado vendió \$308.000 millones, con un crecimiento del 28%.

“Hoy somos claramente los segundos en el mercado del occidente del país y esperamos ser los líderes en menos de dos años”, explica Cavalier. Actualmente el 72% de las ventas de la compañía se realizan en Bogotá, un 18% en el occidente, un 3% por fuera de la Sabana de Bogotá, un 2% en Antioquia y el resto entre Bucaramanga y la Costa.

“Uno siempre quisiera tener al menos el 50% por fuera de su mercado natural (Bogotá, en donde su participación en el mercado es del 25%-26%), porque treparse al 30% es difícil y en esos otros mercados estamos entre el 5% y 10%, entonces las posibilidades de crecer son mayores”, agrega al presidente de Alquería, cuyos orígenes datan de 1949 y actualmente genera alrededor de 3.500 empleos entre directos e indirectos.

Otra de las obsesiones de Cavalier es el programa de Responsabilidad Social de la compañía que se inició en enero de 2003 y consiste en entregar 110.998

unidades promedio al mes, entre leche, mezcla láctea, jugo y avena a través de 647 instituciones beneficiarias del Banco de Alimentos.

“El compromiso es general, porque cada vez que crecemos como empresa lo hacemos pensando en el país, en nuestros consumidores y en ayudar a las comunidades menos beneficiadas”, dice Cavalier.

**Logro:** Consolidar el proceso de “nacionalización” de la compañía mediante el montaje de unidades estratégicas que compren y procesan leche en Cali, Bucaramanga y Medellín.

**Reto:** Mantener los actuales niveles de crecimiento en torno al 30% sin sacrificar la rentabilidad

**Juan David Vieira,  
Presidente de IMUSA**

Con los pies sobre la tierra y un completo estudio del mercado, Imusa quiere volar al primer lugar del mercado latinoamericano.

Juan David Vieira es un ejecutivo que inspira respeto. Serio y amable al tiempo, así como prudente y expresivo a la vez. Podría decirse que no es de los presidentes que se pone la camiseta, porque realmente prefiere ponerse el delantal para cocinar grandes ideas, entre esas la de darle un gran sentido de colombianidad a su empresa: IMUSA.

“Queremos ser parte de la cultura colombiana, resaltar los valores nacionales”, aduce Vieira al explicar el nuevo enfoque que quiere desarrollar la compañía. Este cambio se debe a un trabajo que desarrolló internamente por medio del cual se

consultó al mercado sobre los hábitos de los consumidores, de la competencia, de los productos y necesidades.

Basada en esa información, la compañía formuló un plan estratégico donde se hace una nueva segmentación y se replantea el portafolio, no sólo en funcionalidad y apariencia, sino también en la comunicación al consumidor.

En ese plan no sólo está el mercado colombiano. IMUSA ya vende a Venezuela, Estados Unidos, Ecuador, Puerto Rico, Panamá, República Dominicana, entre otros, pero las expectativas son mayores. Aunque tiene presencia en 25 mercados en América Latina, además de España, Francia y Estados Unidos, con exportaciones superiores al 35% de sus ventas que el año pasado llegaron a \$160.000 millones, la internacionalización de la compañía dirige sus esfuerzos para lograr la compra de una empresa con actividades de producción en América Latina.

Mientras esto se da, el crecimiento que Juan David Vieira visualiza se basa también en la ampliación del portafolio y el posicionamiento de la marca en otros mercados.

En cuanto al portafolio, Vieira tiene claro que la empresa debe innovar. “Ahí es donde está nuestro gran reto: tener esa creatividad para desarrollar nuevas categorías, desarrollar usos que el consumidor colombiano no ha explorado; así como mejorar en apariencia, diseño, materiales, etc”. De lograrse ese cambio, el representante de IMUSA aspira a aumentar el consumo per cápita de los colombianos en estos productos, el cual, apenas alcanza a ser de un dólar al año y la idea es triplicarlo.

De otra parte, sobre la apertura regional, el ejecutivo aclara que “en Venezuela somos la marca número uno, así como en Ecuador. En Perú no lo somos, pero estamos en vía de serlo y tenemos acceso a mercados de Argentina, Chile y Brasil

a través de las cadenas internacionales”, indica el ejecutivo al aclarar que estos mercados externos no son vistos como un negocio, sino que buscan que el consumidor escoja IMUSA porque el producto le satisface. Entre tanto, en México y Estados Unidos algunos cambios se están dando. En el primer caso, el haber pasado por alto la singularidad del mercado mexicano, afectó las ventas en ese país. Entre tanto, “estamos replanteando nuestra estrategia en el mercado americano para trabajar con distribuidores exclusivos”, complementa.

**Logro:** El negocio de IMUSA en USA registró a junio de 2008 ventas por USD\$ 9 millones, lo que representa un incremento del 74 por ciento respecto al mismo periodo de 2007.

**Reto:** Diversificar el portafolio de productos para incrementar el consumo por persona en los productos de cocina.

### **Luis Fernando Alarcón**

#### **Presidente de ISA**

Sólo podremos alcanzar nuevas oportunidades de negocio si nos sostenemos como los mejores”.

Nadie discute que ISA es un actor importante del mercado de infraestructura de América Latina. En los últimos años ha incursionado en negocios asociados al transporte de energía, operación y administración de mercados, transporte de telecomunicaciones y construcción de proyectos de infraestructura. Todo esto hace del Grupo ISA, el mayor transportador internacional de energía en América Latina con 37,629 kilómetros de circuito de alta tensión que son operados en Colombia por ISA, empresa matriz y por la filial TRANSELCA; en Perú, por las compañías ISA Perú, Red de Energía del Perú -REP- y el Consorcio TransMantaro; en Bolivia por ISA Bolivia y en Brasil por CTEEP.

Al frente de ese crecimiento y de la acelerada consolidación de la compañía, ha estado Luis Fernando Alarcón, ingeniero civil de profesión y hoy Presidente de ISA.

En estos dos años, desde que llegó a este cargo, muchas cosas han pasado al interior de la empresa. Adquisiciones, reorganización y expansión a nuevos mercados han sido la constante. Lo importante es que ahora el panorama es claro para este ejecutivo. “Sinergia con las empresas de energía y telecomunicaciones en Colombia, Brasil, Perú y Bolivia, las cuales trabajarán de la mano, para que en el año 2016 ISA sea una corporación de negocios de USD 3,500 millones de ingresos, de los cuales el 80% serán generados fuera de Colombia”, explica Alarcón.

Para lograrlo el recurso humano se convierte en el principal activo de ISA. “Es mi obligación, como líder de esta organización, continuar fortaleciendo un enfoque administrativo que propenda por el desarrollo de cada uno de nuestros colaboradores y que busque aprovechar esa inmensa ventaja competitiva que nos ofrece el hacer parte de un grupo empresarial lleno de experiencias”, complementa el ejecutivo al preguntársele sobre el reto de crecer en medio de la escasez de profesionales capacitados.

Con esta visión es que ha venido trabajando en varios frentes. Las acciones más destacables fueron: La nueva operación de la subestación Chilca y ampliación de la capacidad de transmisión de las líneas entre Chilca y San Juan de 300 a 750 MW, obras desarrolladas por REP, filial que atiende demanda eléctrica del Perú. La adquisición de la subestación Betania, en Colombia, la cual representará ingresos anuales por \$2,740 millones. Además, recientemente le fue adjudicada la construcción de la línea de Porce III.

Con estos proyectos ISA recarga baterías. Por eso Alarcón asegura que “toda esa energía será el combustible necesario para alcanzar nuestros nuevos sueños. Porque nos espera un futuro ambicioso”.

En ese futuro sueña con obtener un mínimo de 20% de los ingresos de negocios diferentes al transporte de energía eléctrica, actividad que hasta ahora ha sido el estandarte financiero. Y en el 2016 este ejecutivo confía en que ISA será la principal compañía de transporte de energía eléctrica de Suramérica para estar entre los tres primeros de toda América, en términos del número de kilómetros de línea.

**Logro:** A julio el total de ingresos operacionales consolidado es de \$1,8 billones. La utilidad neta va en \$208.000 millones frente a un estimado de \$106.000 millones.

**Reto:** Adicional a preservar su liderazgo en el transporte de energía, ISA aspira a estar presente en el 50% de los intercambios de energía entre los sistemas eléctricos de los países de Latinoamérica, quiere ser el mayor transportador de datos de la región andina y pretende desarrollar mercados de futuros energéticos en Colombia y otros países

### **3. CAPÍTULO III.**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL MARCO TEÓRICO.**

Según el marco teórico se revisarán en forma simplificada los factores claves de éxito o de perdurabilidad que sobresalen en el estudio comparativo realizado así:

#### **3.2. LA ORGANIZACIÓN:**

Como sistema social en donde el desarrollo interno combina perfectamente el desarrollo tecnológico y la ciencia con la humanidad.

#### **3.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:**

En donde la misión, visión y valores corporativos han sido generados por medio de un proceso en el que participan la mayoría de los niveles de la organización. “Un comportamiento organizacional basado en valores es una obligación para lograr la supervivencia”.

#### **3.4. EL RECURSO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Existen comités de personas, una por cada área y grupo empresarial, donde reformulan los valores corporativos de manera que se unifican y se manejen con igualdad al interior de toda la empresa y al interior de todo el grupo empresarial; el recurso humano, ha sido factor importante en la perdurabilidad de la organización.

#### **3.5. LA TECNOLOGÍA:**

El factor más importante en el desarrollo y prestación del servicio dentro de la corporación es la transferencia y apropiación de tecnología, logrando de esta forma el manejo oportuno y eficiente de la información generada interna y externamente, generando una reducción los costos y un aumento de la

productividad, logrando de esta forma una gran capacidad de respuesta al mercado y a los cambios que éste trae consigo.

La revisión de autores reconocidos en el tema, se sintetiza igualmente en el siguiente aparte:

### **3.6. JIM COLLINS, “EMPRESAS QUE SOBRESALEN”**

- Liderazgo de Nivel 5: Qué es finalmente el tipo de liderazgo que se requiere para sobresalir y alcanzar la grandeza.
- Concepto de Erizo. Que consiste en identificar e integrar tres conceptos: en qué puedo ser el mejor del mundo, cuál es mi motor económico y qué es lo que me apasiona con esta integración.
- Cultura de Disciplina, es donde todos los individuos son conscientes de sus deberes y responsabilidades y actúan en pro de dicha disciplina, bajo un concepto de libertad y libre expresión donde se es duro con la sustancia y suave con la gente.
- El Volante y el Ciclo Fatal, es donde los cambios se realizan con moderación y prudencia, se evidencia que las empresas que realizan cambios radicales y reestructuraciones profundas realmente fracasarán y muy seguramente no darán el paso de buenas a sobresalientes.

### **3.7. GEM COLOMBIA 2006**

- **Grado de Innovación**, Un alto grado de innovación se produce cuando las empresas nuevas o establecidas ofrecen un producto novedoso o casi novedoso a los consumidores, y tiene poca o ninguna competencia.



- **Tecnología**, para modificar la estructura del mercado en el que se compete, se debe tener en cuenta el tipo de tecnología utilizada.
- **Generación de empleo**, los nuevos empresarios y propietarios de empresas establecidas manifiestan que sus empresas esperan generar diez empleos o más en los próximos cinco años mediante un crecimiento de al menos el 50% del número de empleos partiendo de la cifra actual.
- **Exportaciones**, los empresarios nuevos y establecidos, fijan como primera instancia la posición exportadora de sus empresas y determina si participan o no en mercados de exportación.

### 3.8. Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”

- **Visión compartida de la empresa**: Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.
- **Modelos Mentales - Planeación Estratégica**: Reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo como modela nuestros actos y decisiones.
- **Aprendizaje en Equipo**: La transformación de las actitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas nos puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.
- **Dominio Personal**. Aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial, que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.
- **Pensamiento Sistémico**. Un modo de analizar – y un lenguaje para escribir y comprender – las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los

sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural económico.

### **3.9. RESULTADOS: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD VS. ENTREVISTAS REVISTA GERENTE**

Con base en la información suministrada por los entrevistados y la extraída de entrevistas realizadas por la Revista Gerente a presidentes de las compañías IMUSA, Alquería, ISA, se puede caracterizar la información con base en las categorías evaluadas en el instrumento de entrevista.

En general se encuentra que existe coincidencia respecto de elementos de direccionamiento estratégico, talento humano, cultura organizacional y elementos generales de control sobre factores que se consideran de riesgo para la perdurabilidad organizacional.

La siguiente tabla sintetiza las diferentes posturas de los entrevistados :

Tabla 1. Caracterización entrevistas a profundidad

	FACTORES CLAVE	FACTORES USADOS	ACCIONES PARA TENERLOS VIGENTES	EMPRESA EXITOSA.- PERDURABLE	OTROS FACTORES	ATENTAN PERDURABILIDAD	CONTROL FACTORES	RECOMENDACIÓN
TEAM	<p>Conocer a fondo el negocio talento humano.- capacidad de planear y ejecutar.</p> <p>Claridad en la estrategia adaptabilidad al cambio definición de procesos</p>	TODOS	<p>Reducción de costos</p> <p>Aumento de participación en el mercado</p> <p>Pasa a cía. basada en márgenes</p> <p>Mayor especialización,</p> <p>Liderar segmentos</p> <p>Orientada a negocios</p> <p>Visión a largo plazo</p> <p>Retorno a inversionistas</p>	<p>Retribuye de manera constante a través del tiempo a sus accionistas.</p> <p>Siempre</p>	<p>impacto de condiciones externas</p> <p>SUERTE</p>	<p>Políticos</p> <p>Sociales</p>	<p>Monitoreo</p>	<p>Flujos de caja</p> <p>Calidad de gente</p> <p>Sinergia pensadores y ejecutores</p> <p>Viable desde 10 años.- ciclos económicos</p>

	FACTORES CLAVE	FACTORES USADOS	ACCIONES PARA TENERLOS VIGENTES	EMPRESA EXITOSA.- PERDURABLE	OTROS FACTORES	ATENTAN PERDURABILIDAD	CONTROL FACTORES	RECOMENDACIÓN
CEMEX	<p><b>Foco:</b> Misión y visión claras, enfocadas en el negocio, en lo que se sabe.</p> <p><b>Disciplina:</b> Base del éxito</p> <p><b>Claridad:</b> no perder guión en momentos de crisis, reconocer el momento de abortar procesos</p> <p><b>FLEXIBILIDAD PARA CAMBIAR EN EL MOMENTO QUE SE REQUIERE</b></p> <p>RESPONSABILIDAD SOCIAL.- MEDIO AMBIENTE</p>	<p><b>Ética</b></p> <p><b>Foco</b></p> <p><b>Disciplina</b></p> <p><b>Claridad</b></p>	<p>Para ser perdurables debemos contar con acciones <b>específicas, medibles y tangibles.</b></p> <p>Acciones encaminadas a vision a largo plazo</p>	<p>“hay que trabajar”, “hay que tener la mente abierta para reinventarse las cosas”.</p> <p>Si hay una diferencia, uno no trabaja para salir del caos, sino para el post-caos. Los Drivers serán diferentes a los que tenemos ahora, todo se resume a lo anterior, teóricamente no hay muchos secretos.</p> <p>“Una empresa perdurable siempre será una empresa Exitosa”.</p>		<p>No se pueden controlar .- externas baja gobernabilidad leer el entorno</p> <p>no tomar decisiones en contra de los planes estratégicos</p>		<p>Dedicarse a lo que se sabe hacer</p>

	FACTORES CLAVE	FACTORES USADOS	ACCIONES PARA TENERLOS VIGENTES	EMPRESA EXITOSA.- PERDURABLE	OTROS FACTORES	ATENCIÓN PERDURABILIDAD	CONTROL FACTORES	RECOMENDACIÓN
ALQUERIA	Tenemos una oferta diferenciada, Estamos relativamente al nivel de la frontera tecnológica en términos de procesos, Nos hemos aliado con Quality Chekd, primero, para lograr ganancias en calidad en los hatos y a nivel de procesos, y ahora con la alianza con Danone eso tiene que amplificarse mucho más".		<p>"Hoy somos claramente los segundos en el mercado del occidente del país y esperamos ser los líderes en menos de dos años".</p> <p>Actualmente el 72% de las ventas de la compañía se realizan en Bogotá, un 18% en el occidente, un 3% por fuera de la Sabana de Bogotá, un 2% en Antioquia y el resto entre Bucaramanga y la Costa.</p>	El compromiso es general, porque cada vez que crecemos como empresa lo hacemos pensando en el país, en nuestros consumidores y en ayudar a las comunidades menos beneficiadas.	<b>Logro:</b> Consolidar el proceso de "nacionalización" de la compañía mediante el montaje de unidades estratégicas que compran leche en Cali, Bucaramanga y Medellín y la procesan.	<b>Reto:</b> Mantener los actuales niveles de crecimiento en torno al 30% sin sacrificar la rentabilidad		

	FACTORES CLAVE	FACTORES USADOS	ACCIONES PARA TENERLOS VIGENTES	EMPRESA EXITOSA.- PERDURABLE	OTROS FACTORES	ATENCIÓN PERDURABILIDAD	CONTROL FACTORES	RECOMENDACIÓN
IMUSA	<p>Este cambio se debe a un trabajo que desarrolló internamente por medio del cual se consultó al mercado sobre los hábitos de los consumidores, de la competencia, de los productos y necesidades.</p> <p>Basada en esa información, la compañía formuló un plan estratégico donde se hace una nueva segmentación y se replantea el portafolio, no sólo en funcionalidad y apariencia, sino también en la comunicación al consumidor.</p>			<p>A ampliación del portafolio tener esa creatividad para desarrollar nuevas categorías, desarrollar usos que el consumidor colombiano no ha explorado; así como mejorar en apariencia, diseño, materiales, etc". y</p> <p>El posicionamiento de la marca en otros mercados.</p>	<p><b>Logro:</b> El negocio de IMUSA en USA registró a junio de 2008 ventas por USD\$ 9 millones, lo que representa un incremento del 74% respecto al mismo periodo de 2007.</p>	<p><b>Reto:</b> Diversificar el portafolio de productos para incrementar el consumo por persona en los productos de cocina</p>		

	FACTORES CLAVE	FACTORES USADOS	ACCIONES PARA TENERLOS VIGENTES	EMPRESA EXITOSA.- PERDURABLE	OTROS FACTORES	ATENTAN PERDURABILIDAD	CONTROL FACTORES	RECOMENDACIÓN
ISA	Para lograrlo, el recurso humano se convierte en el principal activo de ISA. "Es mi obligación, como líder de esta organización, continuar fortaleciendo un enfoque administrativo que propenda por el desarrollo de cada uno de nuestros colaboradores y que busque aprovechar esa inmensa ventaja competitiva que nos ofrece el hacer parte de un grupo empresarial lleno de experiencias",			En ese futuro, sueña con obtener un mínimo de 20% de los ingresos de negocios diferentes al transporte de energía eléctrica, actividad que hasta ahora ha sido el estandarte financiero. Y en el 2016, este ejecutivo confía en que ISA será la principal compañía de transporte de energía eléctrica de Suramérica para estar entre los tres primeros de toda América, en términos del número de kilómetros de línea.	<b>Logro</b> A julio, el total de ingresos operacionales consolidado es de \$1,8 billones. La utilidad neta va en \$208.000 millones frente a un estimado de \$106.000 millones.	RETO Adicional a preservar su liderazgo en el transporte de energía, ISA aspira a estar presente en el 50% de los intercambios de energía entre los sistemas eléctricos de los países de Latinoamérica, quiere ser el mayor transportador de datos de la región andina y pretende desarrollar mercados de futuros energéticos en Colombia y otros países		

Nótese como en general los entrevistados (por los investigadores y por la Revista Gerente), consideran como un factor de perdurabilidad organizacional el centrarse en hacer bien lo que se sabe hacer, ser cautos en la apertura a la diversificación. De otra parte coinciden los entrevistados Team y Cemex, en prever el impacto de variables externas no gobernables, pero que terminan impactando de manera directa o indirecta, en la marcha de la empresa.

La totalidad de los entrevistados reconoce el valor del talento humano en los procesos de desarrollo y éxito organizacional, destacan el tema de la adaptabilidad al cambio y la permanente actualización.

Igualmente, al realizar el análisis de los teóricos generales y los planteamientos de los autores de referencia, se logra realizar la siguiente caracterización:



Tabla 2. Caracterización perspectivas teóricas

	<b>LA ORGANIZACIÓN</b> Como sistema social en donde el desarrollo interno combina perfectamente el desarrollo tecnológico y la ciencia con la humanidad	<b>LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> En donde la misión, visión y valores corporativos, han sido generados por medio de un proceso en el que participan la mayoría de los niveles de la organización. "Un comportamiento organizacional basado en valores es una obligación para lograr la supervivencia".	<b>EL RECURSO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> Existen comités de personas, una por cada área y grupo empresarial, donde reformulan los valores corporativos de manera que se unifican y se manejen con igualdad al interior de toda la empresa y al interior de todo el grupo empresarial; el recurso humano, ha sido factor importante en la perdurabilidad de la organización.	<b>LA TECNOLOGÍA</b> El factor más importante en el desarrollo y prestación del servicio dentro de la corporación es la transferencia y apropiación de tecnología, logrando de esta forma el manejo oportuno y eficiente de la información generada interna y externamente, generando una reducción los costos y un aumento de la productividad, logrando de esta forma una gran capacidad de respuesta al mercado y a los cambios que este trae consigo.	
<b>JIM COLLINS, "EMPRESAS QUE SOBRESALEN"</b>	El Volante y el Ciclo Fatal, es donde los cambios se realizan con moderación y prudencia, se evidencia que las empresas que realizan cambios radicales y reestructuraciones profundas realmente fracasaron y muy seguramente no darán el paso de buenas a sobresalientes.	Concepto de Erizo. Que consiste en identificar e integrar tres conceptos: en que puedo ser el mejor del mundo, cual es mi motor económico y que es lo que me apasiona; con esta integración.	Liderazgo de Nivel 5: Que es finalmente el tipo de liderazgo que se requiere para sobresalir y alcanzar la grandeza.  Cultura de Disciplina, es donde todos los individuos son conscientes de sus deberes y responsabilidades y actúan en pro de dicha disciplina, bajo un concepto de libertad y libre expresión donde se es duro con la sustancia y suave con la gente.		
<b>GEM COLOMBIA 2006</b>	Grado de Innovación, Un alto grado de innovación se produce cuando las empresas nuevas o establecidas ofrecen un producto novedoso o casi novedoso a los consumidores, y tiene poca o ninguna competencia.		<b>Generación de Empleo</b> , los nuevos empresarios y propietarios de empresas establecidas manifiestan que sus empresas esperan generar diez empleos o más en los próximos cinco años mediante un crecimiento de al menos el 50% del número de empleos partiendo de la cifra actual.	<b>Tecnología</b> , para modificar la estructura del mercado en el que se compete, se debe tener en cuenta el tipo de tecnología utilizada.	<b>Exportaciones</b> , los empresarios nuevos y establecidos, fijan como primera instancia la posición exportadora de sus empresas y determina si participan o no en mercados de exportación.
<b>Peter Senge La Quinta Disciplina</b>	<b>Visión compartida de la empresa:</b> Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.	<b>Modelos Mentales - Planeación Estratégica:</b> Reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo como modela nuestros actos y decisiones	<b>Aprendizaje en Equipo:</b> La transformación de las actitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas nos puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.  <b>Dominio Personal.</b> Aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial, que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.		<b>Pensamiento Sistémico.</b> Un modo de analizar – y un lenguaje para escribir y comprender – las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma mas acorde con los procesos del mundo natural económico

Como se observa la totalidad de autores plantean dentro de sus desarrollos como elementos fundamentales del éxito empresarial tanto el tema organizacional, como el de talento humano y cultura organizacional, cada uno desde su propia perspectiva, pero en general direccionando el pensamiento de la empresa hacia el éxito en su gestión.

Respecto de la planeación estratégica, dos de los autores evaluados (Collins y Senge) consideran éste como un factor de éxito organizacional, mientras que únicamente uno de ellos (GEM COLOMBIA 2006), plantea la tecnología expresamente como elemento importante en el desarrollo exitoso de las empresas.

De otra parte es importante resaltar como tanto Senge como el Informe GEM 2006, plantean dos elementos relacionados con aspectos estratégicos de las empresas exitosas, el primero más asociado con elementos fundamentales del pensamiento organizacional o **pensamiento sistémico** y el otro relacionado con aspectos asociados a la economía mundial: exportaciones.

Con el ánimo de ampliar el análisis de los resultados se cruzó la información sintética de los planteamientos de los autores revisados junto con los resultados de las entrevistas, encontrando la siguiente información:

Tabla 3. Cuadro comparativo perspectivas teóricas y caracterización empresas

	<b>LA ORGANIZACIÓN</b> Como sistema social en donde el desarrollo interno combina perfectamente el desarrollo tecnológico y la ciencia con la humanidad	<b>LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> En donde la misión, visión y valores corporativos, han sido generados por medio de un proceso en el que participan la mayoría de los niveles de la organización. "Un comportamiento organizacional basado en valores es una obligación para lograr la supervivencia".	<b>EL RECURSO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> Existen comités de personas, una por cada área y grupo empresarial, donde reformulan los valores corporativos de manera que se unifican y se manejen con igualdad al interior de toda la empresa y al interior de todo el grupo empresarial; el recurso humano, ha sido factor importante en la perdurabilidad de la organización.	<b>LA TECNOLOGÍA</b> El factor más importante en el desarrollo y prestación del servicio dentro de la corporación es la transferencia y apropiación de tecnología, logrando de esta forma el manejo oportuno y eficiente de la información generada interna y externamente, generando una reducción los costos y un aumento de la productividad, logrando de esta forma una gran capacidad de respuesta al mercado y a los cambios que este trae consigo.
<b>TEAM</b>	CLARIDAD EN LA ESTRATEGIA DEFINICION DE PROCESOS	CONOCER A FONDO EL NEGOCIO ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	TALENTO HUMANO.- CAPACIDAD DE PLANEAR Y EJECUTAR	
<b>CEMEX</b>	<b>DISCIPLINA:</b> BASE DEL ÉXITO LEER EL ENTORNO RESPONSABILIDAD SOCIAL.- MEDIO AMBIENTE	MISION Y VISION CLARAS ENFOCADAS EN EL NEGOCIO, EN LO QUE SE SABE NO TOMAR DECISIONES EN CONTRA DE LOS PLANES ESTRATEGICOS	NO PERDER GUION EN MOMENTOS DE CRISIS, RECONOCER EL MOMENTO DE ABORTAR PROCESOS	
<b>ALQUERIA</b>	Tenemos una oferta diferenciada,	Nos hemos aliado con Quality Chekd, .....y ahora con la alianza con Danone eso tiene que amplificarse mucho más".	primero, para lograr ganancias en calidad en los hatos y a nivel de procesos,	Estamos relativamente al nivel de la frontera tecnológica en términos de procesos,
<b>IMUSA</b>		Basada en esa información, la compañía formuló un plan estratégico donde se hace una nueva segmentación y se replantea el portafolio, no sólo en funcionalidad y apariencia, sino también en la comunicación al consumidor.	Este cambio se debe a un trabajo que desarrolló internamente por medio del cual se consultó al mercado sobre los hábitos de los consumidores, de la competencia, de los productos y necesidades.	
<b>ISA</b>	fortaleciendo un enfoque administrativo que propenda por el desarrollo de cada uno de nuestros colaboradores y que busque aprovechar esa inmensa ventaja competitiva que nos ofrece el hacer parte de un grupo empresarial lleno de experiencias",		Para lograrlo, el recurso humano se convierte en el principal activo de ISA	

La información obtenida y sintetizada en la tabla anterior evidencia como efectivamente organizaciones exitosas contemplan elementos definidos por los teóricos revisados, como determinantes de éxito y perdurabilidad organizacional.

Llama la atención sin embargo cómo elementos asociados con la innovación y tecnología no son incluidos expresamente por la mayoría de los entrevistados como un elemento clave del éxito empresarial.

De acuerdo con la información analizada, se puede sintetizar en general que son factores asociados a la perdurabilidad de las empresas:

#### **4.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En donde la misión, visión y valores corporativos han sido generados por medio de un proceso en el que participan la mayoría de los niveles de la organización. “Un comportamiento organizacional basado en valores es una obligación para lograr la supervivencia”.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente desde los cinco años hacia el futuro.

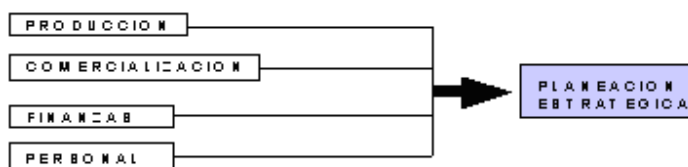
Steiner define la planeación estratégica como el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

Aguirre O. la define como el proceso de decidir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Queda claro entonces que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro, son finalmente un conjunto de planes integrales que normarán el comportamiento futuro de la organización.

Entendiendo la planeación estratégica como un plan integrador, en la cual la organización se visualiza como un todo, representaremos este postulado en la figura número 4.

Figura 4. la planeación estratégica como parte integradora.



Fuente: JOAQUÍN R VALENCIA. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa

## 4.2 EL RECURSO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen comités de personas, una por cada área y grupo empresarial donde reformulan los valores corporativos de manera que se unifican y se manejen con igualdad al interior de toda la empresa y de todo el grupo empresarial. El recurso humano ha sido factor importante en la perdurabilidad de la organización.

Así como la administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos propuestos, la gestión del recurso humano no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan sus objetivos individuales.

Las inversiones en el capital humano tienen éxito cuando se cuenta como resultado final con un equipo de trabajadores capaces de aprender continuamente. El aprendizaje continuo y una creciente base de conocimientos de la empresa están ligados al éxito estratégico y por ende a la perdurabilidad.

El recurso humano es la única ventaja competitiva en un mundo donde el conocimiento y la tecnología están al alcance de todos<sup>20</sup>. El reto de los líderes es, entonces, ayudar a aflorar la creatividad y convertir el trabajo en un camino de realización personal.

### **4.3 APRENDIZAJE EN EQUIPO**

La transformación de las actitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar inteligencia y una capacidad productiva mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

### **4.4 LA TECNOLOGÍA**

El factor más importante en el desarrollo y prestación del servicio dentro de la corporación es la transferencia y apropiación de tecnología, logrando de esta forma el manejo oportuno y eficiente de la información interna y externamente, generando una reducción los costos y un aumento de la productividad, logrando de esta forma una gran capacidad de respuesta al mercado y a los cambios que éste trae consigo.

---

20 Richard Barret, *Liberating the corporate soul. Building a visionary organization*, Boston, Butterworth-Heinemann, 1998, pp1-14

Las tecnologías de producción están reflejadas en la velocidad de adaptabilidad de la innovación productiva, en la capacidad de aprendizaje y en la difusión de las tecnologías de procesos y su creciente flexibilidad con respecto a la producción dinámica en el tiempo.

La tecnología solo podrá tener un impacto importante sobre la competitividad si se verificara un cambio técnico y organizacional previo o simultáneo que permitiera la optimización en los productos, y que involucrara la definición de estrategias y políticas de gestión tecnológica, el desarrollo de modelos y sistemas de organización del trabajo encaminados a hacer visibles la generación y circulación de conocimientos y una estructura organizativa que facilitara procesos de comunicación y aprendizaje.

#### **4.5 PENSAMIENTO SISTÉMICO**

Un modo de analizar – y un lenguaje para escribir y comprender – las fuerzas e interrelaciones, que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar más acorde con los procesos del mundo natural económico.

#### **4.6 VISIÓN COMPARTIDA DE LA EMPRESA**

Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.

#### **4.7 PROPUESTA PARA ADMINISTRAR LA GESTIÓN DE RIESGO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PERDURABILIDAD.**

Es importante explicar porqué los factores mencionados anteriormente son determinantes en la perdurabilidad empresarial, si bien es cierto que las fuentes citadas no mencionan de manera específica la “gestión de riesgo” como una herramienta para la perdurabilidad, si mencionan la necesidad del control de las variables internas y externas que pueden afectar a la organización. Por lo tanto se plantea que los mecanismos de control definidos en las empresas objeto de análisis obedecen a criterios de gestión de riesgo y que están constituidos con el fin único de monitorear el entorno y el ambiente interno de las organizaciones, para permitir la reacción oportuna ante cambios inesperados.

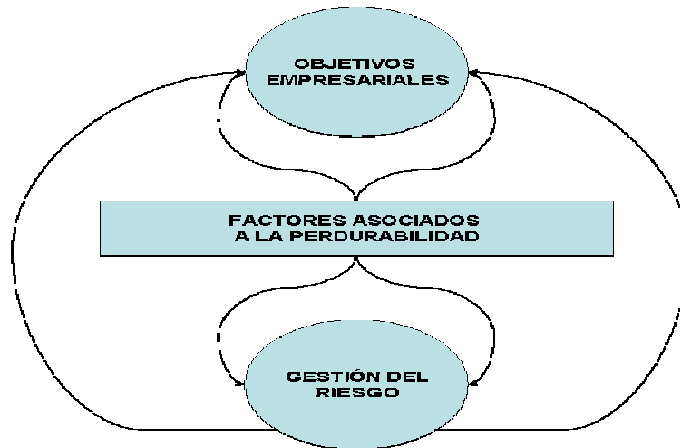
Ahora bien, y desde el punto de vista de las fuentes consultadas, si planteamos la creación de un sistema de gestión de riesgo enfocado en la perdurabilidad empresarial, éste debería focalizarse en el control y monitoreo de las variables presentadas como factores claves de la perdurabilidad, los cuales, según se puede concluir del material presentado, son cambiantes en el tiempo.

#### **4.8 LA GESTIÓN DE RIESGO ASOCIADA A LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL**

La figura mostrada a continuación ilustra las relaciones existentes entre los factores de perdurabilidad y la gestión del riesgo:

Figura 5. Riesgo asociado a la perdurabilidad



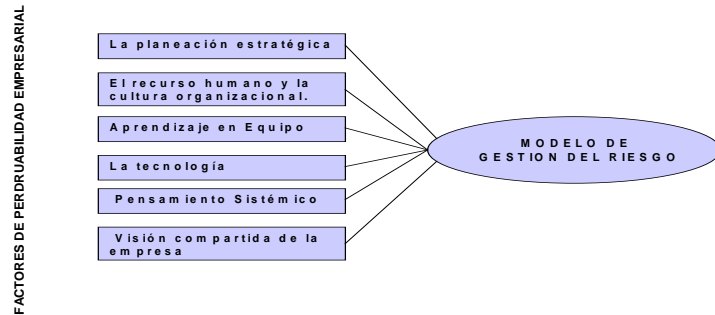


Fuente. Los autores.

La parte superior del diagrama ilustra la relación existente entre los factores asociados a la perdurabilidad y los objetivos empresariales. Si entendemos que los objetivos empresariales están ligados fundamentalmente con la generación de valor hoy y en el futuro, estamos presentando la idea de la gestión empresarial focalizada en la perdurabilidad, en tal sentido, la gestión del riesgo es una herramienta más en la cual se apoyan los gerentes para lograr la perdurabilidad de sus empresas.

Los factores identificados en el marco teórico nos permiten realizar una propuesta de modelo de gestión de riesgos, que se oriente a generar medidas de tratamiento que conduzcan a apoyar la gestión perdurable de la empresa.

Figura 6. Factores de perdurabilidad empresarial



Fuente: Los autores.

El análisis riguroso de cada uno de los factores, identificando sus causas y sus consecuencias, permitirán plantear un modelo de identificación de riesgos; que permita el desarrollo de sistemas de gestión de riesgo, que acompañe a la organización en su ciclo de vida y que le permita lograr sus objetivos de perdurabilidad para la generación de valor.

## CONCLUSIONES

Al finalizar este proceso de investigación, en el cual se cruzaron entre sí los postulados de los diferentes autores con la opinión de dos CEO en las entrevistas a profundidad, se puede entonces llegar a las siguientes conclusiones:

Primero se encontraron grandes diferencias referente al tiempo estimado de duración de las empresas nuevas; algunos autores consideran que una empresa nueva es aquella que tiene un rango de vida entre uno y tres años, otros plantean que son aquellas que se encuentran entre uno y cinco años, sin embargo el estudio GEM presenta elevada tasa de morbilidad de organizaciones entre el primer y el quinto año, lo que indica claramente que este tiempo es muy corto para poder evaluar su vida organizaciones y por ende considerar que es nueva aquella empresa que lleva tres años en el mercado.

Considerando que los ciclos económicos completos generalmente cubren un periodo promedio de diez años, se podría entonces evaluar la edad de una empresa cuando ésta siquiera haya cumplido un ciclo económico; solo si ha podido sobrevivir a este período se podría considerar una empresa nueva, dado que para esta fecha la misma ya ha madurado su conocimiento sobre la actividad que realiza y es un tiempo prudente para vivir altibajos comunes en un periodo de diez años, antes la verdad sería muy difícil poder afirmar que una empresa de tres años de vida es nueva.

La segunda conclusión es el papel que juega el Estado con sus políticas y legislaciones en lo que respecta a la creación de empresas, este rol muy pocas veces es analizado a profundidad cuando se habla de perdurabilidad empresarial, tal vez porque toda la atención se fija en la empresa y la forma en la cual efectúa su gestión. Si bien la dirección y gerencia de empresa es vital a la hora de hablar

de perdurabilidad, no se puede desconocer el apoyo que brinda el estado a los emprendedores cuando estos piensan en generar empresa y aun cuando ya está creada y las cargas impositivas hacen que la misma sucumba dentro de los primeros cinco años de vida en algunos casos.

Dentro de esta segunda conclusión, es claro que los organismos de gestión empresarial que operan como incubadoras de empresas, deben replantear su trabajo y hacer lobby ante los organismos legisladores para que promuevan mecanismos de fomento y apoyo, así mismo se debe contemplar un acompañamiento y una asesoría sobre el papel del Estado.

La tercera conclusión a la que hemos llegado es reconocer que realmente si existen unos factores claves a tener en cuenta cuando se hable de perdurabilidad empresarial, como son: La planeación estratégica, el recurso humano, el aprendizaje en equipo, la tecnología, el pensamiento sistémico y la visión compartida; cada uno de estos factores claves deben ser acogidos en el momento mismo de la creación de una empresa, para poder hacer un verdadero plan de acción específico, buscando durante todo el ejercicio una fórmula que permita administrarlos y medirlos todos, así como también entender que según el momento económico y la verdad del mercado se deben fortalecer algunos, para dar de esta forma una flexibilidad y adaptabilidad al manejo integral de los mismos.

Como una cuarta conclusión encontramos que asociados a los factores claves existen otros que atentan contra la perdurabilidad como son: los cambios repentinos en las reglas de juego (legislación), las tendencias mundiales en el manejo de los recursos renovables y no renovables, el liderazgo de las juntas directivas y de los directores generales, los flujos de caja (positivos y negativos), soñar con supuestos no realizables; es muy importante reconocer estos factores que atentan contra la perdurabilidad porque en todas las escuelas de

administración enseñan los mejores postulados para poder hacer las cosas bien, pero muy pocas veces le hablan o le enseñan a los estudiantes y a los mismos gerentes a manejar o a tener en cuenta aquellas cosas negativas que pueden resultar fatales a la hora de crear y de gestionar una empresa.

La quinta conclusión de la presente investigación corresponde a la realidad colombiana en términos de creación de empresas, la cual hace referencia a que la mayoría son creadas a partir de un mecanismo de sobre vivencia y muy pocas son creadas como oportunidad de negocio; esto sumado a los factores de riesgo que no son evaluados ni tenidos en cuenta pone a las recién creadas empresas en serios apuros desde su nacimiento, considerando que el punto de partida nada tiene que ver con una visión estratégica a largo plazo.

El hecho de crear una empresa como medio de subsistencia acarrea serios y graves problemas, partiendo del simple hecho que lo que se busca son flujos de capital a muy corto plazo para invertirlos en la sobre vivencia del emprendedor, si es que se puede llamar así a este tipo de empresarios. El simple hecho de desviar los flujos de caja deteriora de forma directa las finanzas propias de la empresa y hace que el empresario en su desesperación cambie su negocio base en busca de otros que le provean el tan necesitado flujo de caja.

Finalmente la administración del riesgo demuestra claramente que es necesario anticiparse a la pregunta ¿Qué sucede si éste o tal factor clave falla o no es sostenible?, ¿Qué sucede si este o tal factor que atenta contra la vulnerabilidad empresarial se acentúa?, esas preguntas junto con la correcta administración y control de cada uno de los factores de riesgo, asociado con la flexibilidad para acentuar uno u otro, según el punto en el que se encuentre la empresa, dará la posibilidad de tener una organización perdurable, claro está que estudiando y monitoreando esos factores negativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Perdomo Moreno, Abraham, (1997) Contabilidad de sociedades mercantiles. Pág. 50, 51, 52. Ed E casa. Ciudad de México.
- Bell T.E., M.E. Peecher y I. Solomon, (2007), Auditoría Basada en Riesgos, Primera edición.- Ecoe Ediciones, Ltda. Bogotá.
- Bosma, Jones, Autio & Levie., (2007) Global Entrepreneurship Business School, p. 5. London.
- Collins J., (2006), Empresas que sobresalen, Primera edición, Ed. Norma. Tlalnepontla.
- COSO (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September, published by the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission. Altamonte Springs.
- Daft Richard L (2006) Introducción al Estudio de la Administración. Pag. 9. Ediciones Díaz de Santos S.A, . Madrid.
- Drucker, P.F. (1977) Management, an Abridged and Revised Version of. Ed. Instituto Druker. Claremont.
- Estupiñán G.E., (2006) Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Externa, Ed. Ecoe-. Bogotá.
- Marketin Pub. (1990) Estrategia Básica de Marketing, Ediciones Díaz de Santos S.A. . Pág. 4, 5, 6. Madrid.
- Harvard Business Review, (1999), La Gestión en la incertidumbre, Ed. Deusto S.A. Cambridge.
- Hernández, H Roberto, (1998), Metodología de la Investigación, Segunda edición, Ed. Mc GrawHill. Ciudad de México.

- Informe GEM Colombia 2006.
- Informe GEM Colombia 2007.
- Jordi Canals, Juan Fontrodona, disponible en [https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/la\\_etica\\_empresarial.php](https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/la_etica_empresarial.php).
- Juame M. S., (1997) La empresa y la competitividad, Universitat Politècnica de Catalunya, Ed. UPC, Calaluña
- Mendez, E. Carlos, (2004), Metodología, diseño y desarrollo de investigación, Tercera edición, Ed. Mc GrawHill. Ciudad de México
- Mejía, Q, Consuelo, (2006), Administración de riesgos, Un enfoque Empresarial, Ed. Artes y Letras.
- Maldonado C.E., Termodinámica y complejidad, (2005) Ed. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Management: Tasks, Responsibilities, Practices, London, 7th printing, 1983.
- Milton H, Spencer, (1993) Economía Contemporánea. Pág. 24,25,26. Octava edición. Ed. Worth Publisher Inc. New York.
- María José Sánchez Bueno, (1983) El proceso Innovador y Tecnológico. Pág. 4, 5, Ed National Scienca Foundation. Waschintong.
- Marta de la Cuesta González, (1995) La Financiación de las entidades sin ánimo de lucro. Pág. 512. Ed. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancaria. Universidad de La Rioja. La rioja
- Revista Gerente, Septiembre de 2008
- Stephen P. Robins, (2004). Administración. Pág. 127, 128, 129. Edi Canadá, Quebec
- Toledo N. U., Fenomenológica del Mundo Social. Cinta de Moebio, Diciembre de 2003, numero 18, disponible en <http://www.moebio.uchile.cl/18/frames02.htm>

- Y.Bernal- J.C. Colli. (1981). "Diccionario Económico y Financiero". 3ra Edición Hostales, Madrid.
- Joaquín R Valencia. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Editorial Thomson, Diciembre de 2006, 21, 26,28 34. p



**ANEXO Nº 1 INSTRUMENTO APLICADO EN LA ENTREVISTA A  
PROFUNDIDAD**