



ESTRATEGIA DE LA SUPERVIVENCIA EN EL MUNDO DE LAS PYMES

Ricardo Terrazas, Presidente del Grupo Empresarial AG y asistente del programa Presidentes de Empresa de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, habló con **La Nota Económica** sobre la importancia de la Educación Ejecutiva para los directivos de las pymes y sobre los retos que enfrentan en Colombia.

Es sabido que en Colombia no hay una asociación entre el conocimiento de la academia y aquel proveniente de las empresas. ¿Cuál es la importancia de la Educación Ejecutiva para los directivos de una pyme? ¿Cómo se articulan ambas actividades?

Toda academia o escuela de negocios debe tener alta interacción y sincronía con el sector empresarial a fin de que se articulen las mejores prácticas empresariales con los *think tank* de los centros de pensamiento

estratégico. Desarrollar *knowledge* empresarial es una tarea conjunta de la universidad, la empresa y el gobierno. Nótese que hacemos ingentes esfuerzos por lograr el calce de adaptación de teorías foráneas en tecnologías de gestión empresarial, y contamos con frecuencia con poca suerte de óptimos resultados. Esto es, debemos tener como visión conjunta generar y transferir conocimiento y *expertise* integrados entre academia y empresa. La Educación Ejecutiva –cuyo enfoque es la practicidad empresarial– aporta un valioso insumo a los directivos de las empresas para profesionalizar la administración cientí-

fica del ente económico, a la vez que comporta un *feedback* fáctico entre los participantes por los conocimientos compartidos que resulta ser una excelente combinación de ADN para los mejores resultados empresariales.

El programa Presidentes de Empresa de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes trata temas coyunturales y de interés nacional. ¿Cuál ha sido el aporte de este programa, en tanto asistente de este programa, a su labor diaria como CEO?

La sociedad empresarial contemporánea –cuya constante es el manejo de la complejidad y la velocidad– demanda a los directivos, de forma exigente, estar permanentemente *updated*; los mercados, el mundo, el cliente y la competencia avanzan y se desarrollan de manera vertiginosa, y resulta inadmisibles estar en inferioridad de capacidad y competencia para gerenciar estas situaciones. El programa aporta unas valiosas cosmovisiones empresariales y debates con importantes líderes del Gobierno, las empresas y la academia, y estos fortalecen las concepciones directivas para la labor diaria.

Mucho se habla de la sostenibilidad y de su importancia; sin embargo, son pocas las empresas, en Colombia, que tienen directrices al respecto. ¿Qué consejos les daría a los directivos de las pymes colombianas para ser más sostenibles? ¿Qué estrategias son primordiales en esta materia?

Podemos entender la sostenibilidad de la empresa desde tres dimensiones: (i) progreso empresarial con rentabilidad sostenible, (ii) desempeño empresarial competitivo y (iii) desarrollo de innovación empresarial; todo ello, perfectamente medible con un indicador integrado llamado ‘Rentabilidad transformacional sostenible’. Habiendo definido objetivamente nuestro horizonte estratégico con miras a la sustentabilidad rentable de nuestro negocio, debemos medirnos permanentemente en estos tres ejes mencionados, trazando nuestro *forecast* empresarial bajo ese rasero.

En su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que entorpecen el crecimiento de las pymes a nivel nacional e, incluso, cuáles serían los causantes del bajo índice de supervivencia de las pymes durante los primeros cinco años?

Toda empresa, por pequeña que sea, debe tener una estrategia; precisamente, las pymes suelen tener asincronías al respecto, tanto en el diseño como en la implementación. La supervivencia empresarial es una consecuencia de la buena arquitectura estratégica y su adecuada ejecución.

Pueden mencionarse algunos factores que entorpecen el crecimiento en las pymes: falta de adopción de estrategias y tecnologías que generen más compras y mejores experiencias de consumo al cliente, y que obtengan excelencia operacional y competitividad; falta de manejo técnico y avanzado en las finanzas empresariales, que, incluso, permita poder acceder a fondeos externos para programas de crecimiento

estratégico; falencia en la formación, entrenamiento y desarrollo del equipo directivo y en la gestión del conocimiento, o falta de cultura de medición objetiva y permanente, con evaluación meritocrática cuantitativa e integral.

Adicionalmente, los factores externos –en un mundo sistémico como el actual– pueden influir en los sectores de negocio, pero la capacidad de resiliencia y el trabajo estratégico del empresario o directivo revierten las condiciones adversas para la empresa, a fin de que su supervivencia sea de tracto sucesivo e incremental.

En esa medida, ¿en qué puntos puede trabajarse para fortalecer y asegurar el crecimiento de una pyme?

Desarrollar un *business plan* bien estructurado –tarea que no es menor ni sencilla, pero sí necesaria– que consigne el análisis detallado de los planes estratégicos integrales para el futuro. No es solo un documento; es el producto compilado de un trabajo serio y esforzado sobre el mercado, las competencias y habilidades centrales, y el trazado de la estrategia integral para lograr objetivos propuestos. Hay que tener los métodos adecuados de implementación estratégica, medición y alineamiento organizacional para obtener la sostenibilidad rentable transformacional.

Por lo general, pyme y emprendimiento van de la mano. ¿Realmente es difícil ser emprendedor en Colombia? ¿Cuáles son los principales retos que un CEO de una pyme enfrenta al ser emprendedor?

En el informe de 2017 de Doing Business, Colombia se ubicó en el puesto 53, con 70,92 puntos porcentuales, y estuvo por encima del promedio de América Latina, pero por debajo del de la OCDE. A pesar de que vamos mejorando, tenemos camino por recorrer. Crear un negocio o tener una buena idea no es suficiente, es atender lo que ello comporta hacia el futuro para que sea exitoso. Conseguir clientes, negocios que apalanquen el crecimiento y operarlos con rentabilidad y sostenibilidad es su mayor reto. Entender los mercados y cautivarlos, retenerlos rentablemente y con excelencia operacional desafía la capacidad empresarial. Estar a la altura del mundo complejo y cambiante es un desafío ineludible.

¿Por qué es importante un programa de Educación Ejecutiva como Presidentes de Empresa?

La Educación Ejecutiva, como el programa Presidentes de Empresa, surte de herramientas e información para avanzar mejor a la altura y velocidad de las tendencias y transformación de los mercados. Estos programas deben tener un efecto en el desarrollo personal y, por ende, en el organizacional. Además, la interacción con los participantes brinda un escenario propicio para el *network* y para el *sharing business* experiencias que alimenta la práctica adecuada empresarial. Instruir y desarrollar permanentemente al grupo directivo es más que una obligación, es una necesidad de sostenibilidad empresarial. ■

“La supervivencia empresarial es una consecuencia de la buena arquitectura estratégica y su adecuada ejecución”.