

REVISIÓN ESTRATÉGICA EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI

¿QUIÉN ESTÁ INVITADO?

CASO A

CARLOS ANDRÉS PÉREZ RAMÍREZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA**

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO:

ANA CRISTINA GONZÁLEZ LEÓN, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, DICIEMBRE DE 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. LA LLEGADA DEL NUEVO PRESIDENTE	8
2. UNA INSTITUCIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO, PERO “SIN ÁNIMO DE PÉRDIDAS”	10
3. EL MANDATO: SUPRIMIR LA DISPERSIÓN ESTRATÉGICA DE LA CCC.....	14
4. EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA CCC	16
5. REVISIÓN ESTRATÉGICA: CAMBIO ORGANIZACIONAL A LA VISTA	18
6. EL MOMENTO DE LA DECISIÓN ¿QUIÉN ESTÁ INVITADO?	22
Referencias.....	27
ANEXO 1. ESTADO DE RESULTADOS DE LA CCC (2007 – 2014*)	29
ANEXO 2. BALANCE GENERAL DE LA CCC (2007 – 2014*).....	30
ANEXO 3. PRINCIPALES CÁMARAS DE COMERCIO EN COLOMBIA SEGÚN NÚMERO DE EMPRESAS REGISTRADAS Y VALOR DE SUS ACTIVOS	31
ANEXO 4. COMPOSICIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES CCC (2009 - 2014) ..	32
ANEXO 5. PARTICIPACIÓN DE LA CCC EN PROGRAMAS, COMITÉS, EMPRESAS, CONVENIOS, GREMIOS E INSTITUCIONES EN 2013	33

RESUMEN

Este caso describe el contexto y proceso de conformación de un equipo de coalición crítica en la Cámara de Comercio de Cali para adelantar un proceso de revisión estratégica, motivado por la llegada de un nuevo Presidente Ejecutivo a la entidad. El análisis del caso contribuye al desarrollo del pensamiento crítico y estratégico de los estudiantes de cursos de posgrado sobre estrategia empresarial, gestión del cambio organizacional y comunicación corporativa.

En el documento se presentan los retos para la Alta Dirección, asociados al proceso de redefinición estratégica de una organización sin ánimo de lucro, con necesidades de sostenibilidad financiera. Se evalúan las ventajas y desventajas asociadas a diferentes alternativas de conformación de un equipo de coalición crítica para adelantar un proceso de revisión de estrategia corporativa, desde el punto de vista de la comunicación y la gestión del clima organizacional.

PALABRAS CLAVES

Planeación Estratégica, Cambio Organizacional, Comunicación Corporativa, Gestión del Cambio.

ABSTRACT

This Case Study describes the context and process of assembling a critical coalition in the Chamber of Commerce of Cali to develop a strategic review process, motivated by the appointment of a new CEO. The case analysis contributes to the development of critical and strategic thinking for students in graduate courses on business strategy, organizational change management and corporate communication.

The study presents the most important challenges for senior executives during a process of corporate strategy review. The advantages and disadvantages associated with different alternatives for assembling a critical coalition to develop the process of corporate strategy review are evaluated from a communication and management of organizational environment point of view.

KEYWORDS

Strategic Planning, Corporate Change, Corporate Communication, Change Management.

REVISIÓN ESTRATÉGICA EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI ¿QUIÉN ESTÁ INVITADO?¹

CASO A

Estamos en el negocio de los grandes cambios, ¿No es así? ¿No es ese el punto? Quiero decir, cualquier idiota con un alto coeficiente intelectual puede inventar una gran estrategia. Lo que es realmente difícil es luchar contra las masas y salir adelante—aunque no hay nada más estúpido que decir que el cambio se trata de superar la resistencia. El cambio se trata de reclutar aliados y trabajar juntos para tener el valor de intentar el siguiente experimento. Usted debe encontrar aliados. Usted debe rodear a la resistencia²

Tom Peters - Consultor y ex-socio de McKinsey

INTRODUCCIÓN

En agosto de 2013, tras alcanzar una relativa estabilidad financiera de la Cámara de Comercio de Cali (CCC) y ante una mejor opinión de la ciudadanía frente a la gestión municipal de los alcaldes de la Ciudad desde el año 2008, la Junta Directiva nombra a Esteban Piedrahita como nuevo Presidente. La Junta le encomienda a Piedrahita consolidar la situación financiera de la Organización, y más importante aún, hacer los ajustes pertinentes para que los programas de la CCC contribuyan de forma más directa y efectiva con sus objetivos misionales, correspondientes a la promoción del desarrollo empresarial regional³.

¹ Este caso fue escrito por Carlos Andrés Pérez como Proyecto de Grado del Magíster en Administración de la Universidad Icesi y fue dirigido por Ana Cristina González León, Profesora Asistente de la Universidad Icesi.

² Recuperado de

http://www.mckinsey.com/insights/organization/tom_peters_on_leading_the_21st_century_organization, el 2 de diciembre de 2014. Traducción de los autores.

³ Los objetivos misionales de las cámaras de comercio están definidos en el artículo 86 del Código de Comercio.

Después de dos meses de haber asumido el cargo de Presidente de la CCC, Piedrahita revisa en su oficina el informe de diagnóstico financiero y de estructura corporativa que solicitó a su equipo directivo como punto de partida para iniciar un proceso de revisión y formulación de la nueva estrategia de la Organización.

El informe evidencia, por un lado, que en la CCC proliferan iniciativas, convenios interadministrativos, proyectos y, en general, programas ajenos a los objetivos misionales de la entidad. Por el otro lado, tras varios años en los que la Organización registró dificultades financieras asociadas a sus decisiones de inversión, en 2012 se obtuvieron finalmente buenos resultados, que se esperaba no solo se mantuvieran, sino que mejoraran en 2013 y 2014 (Ver Anexos 1 y 2).

Piedrahita es consciente de la necesidad de reorientar la estrategia y cambiar la estructura organizacional de la CCC, pues muchos de los programas institucionales e incluso algunas áreas de la Organización debían ser redireccionados e inclusive, suprimidos. Varios miembros de la Junta Directiva e importantes empresarios de la región le habían manifestado al nuevo Presidente que era necesario y urgente llevar a cabo este proceso ya que durante los últimos años la gestión de la Organización había dejado de ser efectiva. De esta forma, Piedrahita reconoce que tiene una ventana de oportunidad única para hacer los cambios que considere necesarios, pero sabe que los retos y riesgos de esta decisión no son fáciles.

Anteriores ejercicios de revisión estratégica realizados en la CCC habían involucrado exclusivamente a los miembros de la Junta Directiva y a los cuatro directores que reportaban directamente al Presidente. Piedrahita considera fundamental el involucramiento de un tercero, alguien que pueda cuestionar abiertamente los paradigmas de los empleados, directivos y miembros de la Junta Directiva de la CCC. En consecuencia, contrata a una reconocida firma consultora con experiencia en la estructuración de planes estratégicos para otras empresas y cámaras de comercio del País.

Piedrahita y el consultor consideran conveniente además vincular al proceso a todo el equipo de directores, y gerentes de la CCC (19 personas), manteniendo a la Junta Directiva en su rol de tradicional de orientación general y validación. Faltan pocas horas para presentar su propuesta ante la Junta Directiva, definiendo cómo, quiénes y por qué participarán en este proceso de revisión y formulación de la estrategia corporativa de la CCC. De ser aprobada por la Junta Directiva esta decisión, será necesario informar al equipo de directores que en esta oportunidad los gerentes, e incluso algunos jefes de área, también harán parte del proceso.

Camino a la Junta, Piedrahita se pregunta qué tan bien recibida será la decisión de quiénes se involucrarán y quiénes no participarán directamente en el proceso de revisión y reformulación y cuál va ser su actitud frente al mismo.

1. LA LLEGADA DEL NUEVO PRESIDENTE

La Junta Directiva de la CCC es la encargada de escoger y orientar la gestión del Presidente Ejecutivo de la Organización⁴. Desde mediados de 2013, este grupo identifica la necesidad de darle un cambio en la gestión de la CCC, a pesar de los buenos resultados financieros recientemente obtenidos.

La gestión del anterior Presidente de la CCC entre 2010 y mediados de 2013 se enfoca en ajustar la situación financiera e implementar ajustes organizacionales que permitieran mejorar la liquidez de la entidad. Lo anterior obedece en esencia a que a partir de 2005, junto con otros socios, la CCC lidera la construcción de un centro de convenciones de talla mundial para incentivar la realización de grandes eventos y ferias en el Suroccidente de Colombia.

Para ejecutar este proyecto, la CCC toma créditos que llevan a que el valor de sus pasivos se incrementen más de 40% entre 2007 y 2013. Además, los resultados operacionales del Centro de Eventos durante sus primeros años son negativos y la CCC, como socio mayoritario del proyecto, asume esas pérdidas, capitalizándolas como participación en la propiedad.

⁴ La Junta Directiva de la CCC está conformada por 12 miembros principales y 12 suplentes. Entre el grupo de principales hay 4 delegados por el Presidente de la República y los demás son escogidos por votación entre los empresarios afiliados a la CCC. La Junta Directiva es escogida cada dos años y a partir de 2014 ese periodo será de cuatro.

El Presidente anterior se esfuerza entonces en mejorar y consolidar con éxito la situación financiera de la Organización. En 2012, los ingresos aumentan 5,8%, con expectativas de seguir creciendo a tasas muy superiores en 2013 y 2014. A pesar de los resultados, los miembros de Junta piensan que es necesario tener un perfil diferente para adelantar un proceso de transformación que focalice a la Organización hacia el cumplimiento de sus objetivos misionales. Es así como en agosto de 2013 Esteban Piedrahita es nombrado Presidente de la CCC, con el mandato expreso de liderar el proceso revisión y formulación estratégica, que muy probablemente conducirá a la CCC a un cambio organizacional.

Piedrahita es un economista de la Universidad de Harvard que viene de desempeñarse como Asesor en la Alcaldía Municipal de Cali (2012 - 2013) y como Director del Departamento Nacional de Planeación (2009 – 2010). Cuenta con experiencia como miembro de junta directiva en varias empresas nacionales y latinoamericanas. Había iniciado su carrera como editor económico de la Revista Semana, el semanario más importante del País (1997 – 1999), y posteriormente como asesor del Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo en Washington (2005 – 2009).

2. UNA INSTITUCIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO, PERO “SIN ÁNIMO DE PÉRDIDAS”

Las cámaras de comercio son instituciones de carácter gremial que datan desde la edad media en Europa, como respuesta a la necesidad de los empresarios de conformar entidades para que representaran sus intereses ante las autoridades locales. En la actualidad, son entendidas como redes empresariales locales o transnacionales con interés en promover el crecimiento económico, la competitividad y las ventajas locales para hacer negocios.

En Colombia, las cámaras de comercio son instituciones privadas sin ánimo de lucro cuyo objetivo misional es llevar a cabo el registro de las empresas privadas constituidas en una región geográfica determinada y promover el desarrollo productivo. Por mandato legal, llevan a cabo la labor de actualización del registro mercantil de las empresas que en su jurisdicción, recaudando y administrando los ingresos correspondientes a la tarifa de registro y matrícula mercantil⁵.

El Art.1 del Decreto 2042 de 2014 establece que “... *las cámaras de comercio son personas jurídicas de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, administradas y gobernadas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil que tengan la calidad de afiliados. Son creadas de oficio o a solicitud de los*

⁵ La Matrícula Mercantil es el registro de creación de una empresa, el cual debe renovarse anualmente. Los impuestos de Matrícula y Renovación de registro son recaudados por las cámaras de comercio

comerciantes mediante acto administrativo del Gobierno Nacional y adquieren personería jurídica en virtud del acto mismo de su creación...”.

En el caso de la Cámara de Comercio de Cali, su cobertura regional corresponde a cinco municipios del Departamento del Valle del Cauca (Cali, Yumbo, Jamundí, Vijes y La Cumbre). Debido a la importante actividad comercial de la ciudad de Cali y a la concentración de empresas en los enclaves industriales de Yumbo y Jamundí, la CCC es la tercera cámara de comercio en Colombia, según número de empresas registradas e ingresos anuales recaudados, por concepto de matrícula mercantil y la actualización de ese registro (Ver Anexo 3).

En general, con los ingresos recaudados por concepto de las actividades de matrícula y renovación del registro, las cámaras de comercio deben financiar su operación y desarrollar programas de formación empresarial, asesorías en procesos de certificación productiva, realización de ruedas de negocios y, en general, proyectos y actividades para el fortalecimiento del tejido empresarial de su jurisdicción.

Además de los ingresos asociados a las actividades de matrícula y renovación de registro mercantil, las cámaras de comercio tienen la posibilidad de generar ingresos de carácter privado, a partir de algunos servicios que ofrezcan a los empresarios, por los cuales se decida cobrar.

Es así como servicios como el Centro de Conciliación y Arbitraje (CCA)⁶, el programa de afiliados, las asesorías especializadas y otros servicios, a través de convenios con terceros le representan a la CCC, en promedio, solo el 5,1% del total de sus ingresos entre 2009 y 2013. Esta situación implica que la operación de la Organización está fuertemente condicionada a la dinámica de los ingresos de carácter público, derivados de las labores de matrícula y actualización del registro mercantil.

Las entrevistas con algunos de los directores y gerentes de la CCC al inicio de su gestión le hacen ver a Piedrahita que varios empleados se resistirían a asumir funciones diferentes, bajo la premisa de generar excedentes financieros. Por ejemplo, una de las directoras de unidad de la CCC había declarado su desacuerdo ante el requerimiento de la Junta Directiva de diseñar nuevas fuentes de ingreso para la Organización, pues las cámaras de comercio en Colombia son empresas privadas sin ánimo de lucro y esa condición, según ella, les debía permitir operar sobre la base de no estar en la obligación de generar ganancias o excedentes.

⁶ Los Centros de Conciliación y Arbitraje (CCA) son instituciones autorizadas por el Ministerio de Justicia y del Derecho para soportar operativa y administrativamente el desarrollo de las funciones de los abogados con facultad de administrar justicia en trámites de Arbitraje, Amigable Composición y Conciliación. La finalidad de los CCA es la promoción de métodos alternativos de solución de conflictos y deben estar orientados por los principios de confidencialidad, transparencia, igualdad, imparcialidad y eficiencia. Para mayor explicación, consultar Ley 446 de 1998, Ley 640 de 2001, Circular No. 007 de 2007 del Ministerio del Interior y de Justicia, Ley 1563 de 2012, Ley 1564 de 2012 y Decreto 1829 de 2013.

Para Piedrahita, la falsa sensación de que los excedentes financieros no son necesarios en la Organización es un factor fundamental que había contribuido a precipitar la reciente crisis y, con ello, empieza a comprender la necesidad de un cambio de mentalidad a todo nivel. En sus palabras: *“era necesario mostrarle al equipo que la generación de excedentes nos haría más relevantes al ampliar nuestro margen para financiar más y mejores programas de desarrollo empresarial”*.

Según el mismo Piedrahita *“la situación (de la CCC desde la perspectiva de ingresos) limita el alcance y las posibilidades de crecimiento de los programas de la entidad, pues los ingresos derivados del recaudo de impuestos de matrícula y registro mercantil tenían un crecimiento orgánico que, además, estaba condicionado por la coyuntura económica regional”*.

En consecuencia, considera necesario diversificar las fuentes de ingresos a través de la oferta de diferentes servicios especializados para los empresarios (Ver Anexo 4). De esta forma, la CCC puede generar una menor dependencia de los ingresos de carácter público.

3. EL MANDATO: SUPRIMIR LA DISPERSIÓN ESTRATÉGICA DE LA CCC

Tras la revisión de los resultados operacionales y financieros de las diferentes direcciones y gerencias en la CCC, Piedrahita piensa que la estructura corporativa existente parece más producto de la inercia de varias décadas, que una respuesta a las necesidades de la comunidad empresarial de la Región y/o a los objetivos misionales de la organización.

A su llegada, la CCC participaba en más de medio centenar de convenios, comités técnicos, programas interinstitucionales, observatorios y juntas directivas de otras entidades regionales como hospitales y clínicas. Esto se debe en gran parte a los problemas de gobernabilidad en la ciudad de Cali desde la década de 1990, hasta finales de la década de 2000, que impulsan a los ciudadanos y empresarios a demandar de la CCC una serie de actividades y funciones públicas, ajenas a sus objetivos misionales (Ver Anexo 5). Entre ellas, se destacaban por ejemplo la coordinación del festival de macetas y el programa de adopción de parques y zonas verdes en Cali.

Es así como la presión por satisfacer dichas demandas motiva a los Presidentes Ejecutivos y a los miembros de Junta Directiva de la CCC de esos períodos a llenar los vacíos dejados por la administración pública municipal de la ciudad de Cali.

La necesidad de la CCC de enfocar mejor su gestión no es ajena a los directivos. Según Nohora Hurtado, Directora de Desarrollo Empresarial *“esta proliferación de comités, programas y, en general, de espacios de acción de la CCC limita el impacto de los programas de la entidad y los deslegitiman ante los empresarios de la Región, al ejecutar acciones que no están alineadas con el desarrollo empresarial”*.

Adicionalmente, una cantidad importante de recursos financieros y de capital humano de la CCC están siendo utilizados en actividades no relacionadas directamente con los objetivos generales definidos por la Junta Directiva y el mandato que regula la operación de las cámaras de comercio en Colombia. En este caso, se destaca la administración de dos convenios por parte de la CCC cuyos objetivos son la estructuración del Banco de Huesos de Cali y la promoción de las actividades de reciclaje en los hogares.

La falta de focalización propicia además la proliferación de acciones de la CCC en áreas no relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos misionales. Por ejemplo, en 2012 se invierten recursos financieros y se conforma un equipo de trabajo interinstitucional con personal de la Alcaldía de Cali y funcionarios de una entidad financiera multilateral, para el diseño e implementación de un protocolo que facilite el trámite de licencias de construcción en la Ciudad. El protocolo se implementó desde principios de 2013 y al terminar ese año, a través de este esquema sólo se habían tramitado dos licencias, de las más de 594 mil que se tramitaron ese año en la Ciudad.

4. EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA CCC

Además de la dispersión estratégica identificada, varios de los programas y acciones de la CCC dirigidos a los empresarios no están alineados con las necesidades y expectativas del sector privado de la Ciudad-Región. Mientras los sectores más grandes y dinámicos demandan cierto tipo de servicios para potenciar su crecimiento, la CCC se concentra en atender los requerimientos de las empresas más pequeñas, muchas de las cuales atravesaban una crítica coyuntura. Esto no representa ninguna inconsistencia con los objetivos misionales de la CCC, pero para Piedrahita es claro que el foco casi exclusivo en este tipo de programas no impacta la actividad económica regional. Por esta razón, considera que la oferta de productos y servicios de la CCC debe ajustarse para atender de forma efectiva todo el tejido empresarial de la Ciudad – Región.

En el mismo sentido, la oferta de productos y servicios para las empresas no se modifica de manera importante en los últimos años. Los productos de consultoría, capacitación empresarial, los programas de desarrollo de mercado y los servicios del CCA son prácticamente los mismos desde hace más de una década.

En primer lugar, las consultorías corresponden a servicios de asesoría especializada para empresas con el objetivo de mejorar sus diferentes procesos. Antes de iniciar la revisión estratégica, el énfasis de estas consultorías corresponde a la asesoría para la certificación en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, salud ocupacional, sistemas integrados de información y trámites de certificación de propiedad intelectual.

En segundo lugar, los servicios de capacitación empresarial están enfocados en el fortalecimiento y la formalización de las empresas más pequeñas. El objetivo de estas capacitaciones es lograr que las pequeñas y medianas empresas mejoren su desempeño, reduciendo sus costos de operación e incrementando el valor de sus ventas. El programa de capacitación empresarial está esquematizado como una “ruta” para el desarrollo empresarial, de tal forma que se ofrece a las empresas un portafolio de capacitaciones en un esquema secuencial: 1. Planeación Estratégica; 2. Organización y Aspectos Legales; 3. Desarrollo Comercial; 4. Costos y Finanzas; 5. Actualización Tributaria; 6. Gestión de Calidad; 7. Comercio Exterior; 8. Ventas al Estado y 9. Actualización Tecnológica.

En tercer lugar, los programas de desarrollo empresarial están orientados a la internacionalización de las empresas para que accedan a los mercados externos, bien sea para la comercialización de sus productos y servicios, o para la compra eficiente de insumos y bienes de capital importados.

Finalmente, los CCA de las cámaras de comercio permiten resolver de forma ágil, especializada y confiable conflictos entre empresas, personas jurídicas o naturales. La implementación de este método alternativo de resolución de conflictos está regulada por el Ministerio de Justicia. En el caso de la CCC, los servicios de su CCA no se especializan en temas empresariales o de relevancia para las empresas de la Región, como por ejemplo, comercio marítimo, gobierno corporativo en empresas familiares y contratación con el Estado. El reporte entregado al nuevo Presidente evidencia que el CCA de la CCC atiende cada vez con mayor frecuencia casos de conflictos familiares o de violencia doméstica.

Todo lo anterior limita la efectividad de la CCC para el logro del objetivo de promover el crecimiento económico de las empresas en la Ciudad – Región en la que tiene influencia. En este contexto, el Presidente identifica como alternativa de solución al reto que le propone la Junta Directiva, realizar una revisión completa de la estrategia de la Organización y, así, de la estructura organizacional también con amplia participación de los empleados.

5. REVISIÓN ESTRATÉGICA: CAMBIO ORGANIZACIONAL A LA VISTA

A su llegada a la CCC como Presidente, Piedrahita les pide a sus cuatro directores y tres gerentes de reporte directo un informe detallado de su gestión reciente a través de los principales indicadores de desempeño de cada una de las unidades. A su vez, los directores y gerentes de reporte directo convocan a los otros 12 Gerentes para preparar el reporte.

Como se espera, los directores y gerentes argumentan de forma detallada cuáles habían sido sus principales resultados durante los últimos tres años y resaltan los esfuerzos de la consecución de los mismos. El Presidente corrobora que la Organización cumple de manera satisfactoria con los indicadores de gestión que se habían propuesto, pero varias conversaciones con miembros de la Junta Directiva y empresarios de la región le dejan ver el descontento entre el órgano de dirección y los empresarios, que son los clientes de la CCC.

En este punto, Piedrahita se haya en una disyuntiva: Debe decidir si continúa con la revisión a profundidad de cada una de las unidades competitivas de la CCC, con el fin de identificar las principales causas de descontento de sus “clientes” y de la Junta Directiva con los diferentes programas de la Organización o, si inicia de una vez el proceso de revisión general de la estrategia.

Como se menciona anteriormente, Piedrahita sabe que la ejecución de una nueva estrategia, apegada a los objetivos misionales de la Organización, implica llevar a cabo un proceso de cambio organizacional. Para esto, solicita a su equipo directivo enfocar sus esfuerzos en la revisión y definición de las prioridades estratégicas de la CCC, reconociendo la necesidad de generar excedentes financieros que soporten la operación en el mediano plazo. Esta situación le permite al Presidente vislumbrar los futuros retos que representaría la implementación de una nueva estrategia.

La revisión estratégica y el cambio organizacional que se espera llevar a cabo en la CCC, implican, además de la reestructuración de la Organización, el desarrollo y comunicación de una nueva cultura corporativa enfocada a la consecución de resultados, la sostenibilidad financiera y la innovación como principios básicos de gestión.

Para abordar este reto, el papel principal del consultor contratado es involucrarse con el equipo directivo y gerencial para coordinar el diseño la nueva estrategia de la CCC. El Presidente sabe que la participación de las personas que habían diseñado el plan estratégico vigente al momento de su llegada implicaría exponerse a la ineludible justificación de la

situación por la que estaba atravesando la Organización, pero también reconocía la importancia de conocer de manera directa y en medio de ese proceso de revisión estratégica a los Directores y Gerentes con los que debía trabajar.

Además, iniciar un proceso de revisión de la estrategia de la organización debe evaluar cuál sería el rol de los miembros de la Junta Directiva en ese proceso. Tiene muy claro que los directores de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y las unidades de soporte corporativo (USC) deben involucrarse, pues son ellos quienes mejor conocen la operación de entidad.

La Junta Directiva le autoriza a Piedrahita a su llegada llevar a cabo una reforma de la estructura corporativa de ser necesario. También tiene la posibilidad de vincular al personal que considerara pertinente en la formulación de la nueva estrategia, cuya implementación puede implicar que algunos de los Directores, Gerentes, Jefes y Coordinadores fueran reemplazados o sus cargos, suprimidos.

En este punto, el nuevo Presidente evalúa las ventajas asociadas a la vinculación de algunos miembros de la Junta Directiva a este proceso. Es consciente de que su participación podría facilitar la aprobación de las decisiones tomadas y significar la oportunidad generar vínculos de confianza con ellos. Además, dado que los miembros de la Junta Directiva no tienen claros conflictos de interés sobre la estructura organizacional resultante, sus aportes a la estrategia pueden ser muy enriquecedores.

La decisión final sobre el grupo que conformaría el equipo de coalición crítica la toma Piedrahita, pero para ello cuenta con la asesoría del consultor que coordinará el proceso de revisión estratégica. Eduardo Salazar, el reconocido consultor, con experiencia en el diseño de la estrategia corporativa de varias cámaras de comercio e importantes empresas del sector real en Colombia, considera fundamental que el grupo sea lo suficientemente heterogéneo en términos del conocimiento de las diferentes áreas de la empresa. Igualmente, recomienda que todas aquellas personas que pudiese intuirse podrían ser fundamentales en la ejecución de la nueva estrategia, también deben vincularse.

Salazar en su momento resalta que *“para llevar a cabo una completa revisión estratégica es absolutamente necesario que las personas con la experiencia en la ejecución en las Unidades Estratégicas de Negocio y las de Soporte Corporativo se vinculen, independientemente de que sus cargos puedan llegar a ser suprimidos o que se contemple la posibilidad de hacer un cambio en el perfil profesional.*

Piedrahita y Salazar definen que en esta oportunidad los miembros de la Junta Directiva se mantendrán en su rol tradicional de revisión y aprobación de la estrategia definida con los Directores, Gerentes y algunos Jefes de Área.

En particular, Piedrahita considera muy importante involucrar desde el principio a las Gerentes de Comunicaciones y Recursos Humanos, pues según sus propias palabras *“ellas no eran las personas con mayor conocimiento sobre la operación de la empresa, pero*

debían enterarse cómo se construía la estrategia de la Cámara para poder coordinar el proceso implementación y un eventual cambio organizacional de forma efectiva”.

Todos estos asuntos deben definirse pronto, pero hay una preocupación adicional. El anuncio ante la Junta Directiva, acostumbrada a participar en este tipo de procesos, acerca de que en esta oportunidad no formularía la estrategia, sino que cumpliría su rol tradicional, haciendo recomendaciones generales y validando la estrategia propuesta por el CEO, puede causar conmoción.

Ante este riesgo, Piedrahita contempla la posibilidad de llevar a cabo un ejercicio convencional en el que los miembros de la Junta Directiva y los Directores de las Unidades Competitivas de la empresa sean quienes lleven a cabo el proceso de revisión estratégica de la CCC.

6. EL MOMENTO DE LA DECISIÓN ¿QUIÉN ESTÁ INVITADO?

Al momento de iniciar el proceso de revisión de la estrategia en la CCC, el nuevo Presidente tiene muy claro que la nueva estructura organizacional requerida estará determinada por la necesidad de acoplar el equipo de trabajo a la estrategia diseñada para la empresa considerando, además, las condiciones de entorno.

En palabras de Salazar: *“la nueva estructura diseñada debe estar alineada con las expectativas sobre el comportamiento del mercado. En este sentido, debe considerarse qué tan fácilmente podrá ajustarse la nueva estructura corporativa a las variaciones del mercado, como son los cambios en los tipos productos, preferencias de los consumidores, condiciones regulatorias o la entrada de nuevos competidores”*.

Existe expectativa de que la dinámica empresarial de Cali y los demás municipios del área de influencia de la CCC se revitalicen en los siguientes años, impulsados por las oportunidades comerciales que representan la entrada en vigencia de varios tratados de libre comercio que había firmado el Gobierno Nacional y el buen desempeño macroeconómico de Colombia. Se busca que la “nueva CCC” interactúe más con los empresarios y menos con las entidades de gobierno y la comunidad en general.

Para el Presidente también es claro que la estructura resultante del proceso de revisión estratégica de la CCC debe ser capaz de adaptarse a las nuevas condiciones de entorno que se consideran más factibles, al menos en el corto y mediano plazo, dado el horizonte de planeación a 10 años que él mismo define. Las diferentes Unidades Competitivas y Corporativas deben ser duraderas y su relación debe alinearse con los objetivos misionales y estratégicos definidos.

De esta forma, días antes de que él tome su decisión y lo comunique a la Junta Directiva y a su equipo de trabajo, el consultor le advierte a Piedrahita que: *“en la medida en que se considera inminente que tras el proceso de revisión estratégica se originará una reestructuración en la entidad, se debe contar con el conocimiento de todos los involucrados de manera directa en el desempeño reciente de la empresa”*.

Piedrahita y Salazar coinciden en señalar que *“la nueva estrategia implica la adopción de nuevas funciones para algunos equipos de trabajo y nuevos espacios de interacción entre ellos, por eso es mejor que los líderes se involucren en la identificación de esas necesidades”*.

El día del anuncio, ambos presentan ante la Junta Directiva un diagnóstico preliminar sobre la gestión operativa reciente de la CCC y un panorama general sobre el estado financiero de la empresa. En particular, Piedrahita resalta la importancia de revisar y ajustar la estrategia de la entidad para poder cumplir efectivamente con los objetivos misionales y promover el crecimiento económico de las empresas y el desarrollo económico en la región.

Si las UEN y las USC de la CCC deben alinearse para lograr impulsar efectivamente el crecimiento de las empresas de la Región, resultaba ideal que el equipo de trabajo también llegara a esa conclusión tras revisar sus más recientes resultados operativos.

Como se esperaba, durante la reunión con la Junta Directiva es necesario dialogar con varios de los integrantes para exponer las razones por las cuales en esta oportunidad ellos se involucrarían como orientadores, miembros de consulta y serían ellos quienes aprobarían la nueva estrategia de la entidad. Tras varios minutos de conversación, uno de los miembros de Junta interviene y propone: *“Dada la necesidad de que el equipo de trabajo de la CCC diseñe y ejecute la estrategia de la entidad, el nuevo Presidente debe motivar a los directores y gerentes para que se involucren en el proceso y expresen abiertamente sus ideas”*.

En medio de esta exposición Piedrahita comenta *“ante la actual dispersión estratégica de la entidad, reflejada en la proliferación de esfuerzos desalineados de ese gran objetivo estratégico y misional, es esperable que el equipo directivo y gerencial de la CCC reconozca abiertamente esa situación”*. Tras esto, Salazar explica: *“las personas que ejecutarán la nueva estrategia de la CCC, son en su gran mayoría las mismas que llevan varios años trabajando en programas, proyectos y actividades operativas que no han logrado satisfacer a los empresarios de la región, es decir, a los clientes de la entidad”*.

Piedrahita además explica que el papel de la Junta Directiva en el proceso de revisión y diseño de la estrategia de la CCC corresponderá al de ente orientador y la aprobación final. En este punto, Salazar resalta que *“dado que el equipo de directores y gerentes de la CCC estará encargado de reflexionar sobre los resultados obtenidos por la entidad en años recientes en materia de sus objetivos estratégicos, es fundamental que en el proceso de revisión estratégica se mantengan conversaciones abiertas, libres de control jerárquico”*.

Finalmente, llega el momento de la decisión de la Junta. Piedrahita está a la expectativa:
¿Qué reacción tendrían los miembros de Junta y qué debía hacer en caso de que no aceptaran su propuesta de equipo de trabajo?

Referencias

Abhoy, K. (2010); Bosch Group in India: Transition to a Transnational Organization– Indian Institute of Management Bangalore.

Donnellon, A. y Gifford, D. (2008); Campbell and Bailyn's Boston Office: Managing the Reorganization – Harvard Business School.

Galbraith, J. y Downey, D. y Kates, A. (2002); Designing Dynamic Organizations – American Management Association.

Greiner, L. y Cummings, T. (2009); Dynamic Strategy-Making: A Real Time Approach for the 21st Century Leader - Ed. Jossey Bass (Capítulo 8, pg. 119 – 136).

Judge, W. (2011); Building Organizational Capacity for Change: The Leader's New Mandate (Capítulo 6: Involved Midmanagement) – Business Expert Press.

Kotter, J. (2007); Leading Change: Why Transformation Efforts Fail - Harvard Business Review.

Luecke, R. (2003); Managing Change and Transition (Chapter 2: Are You Change-Ready? Preparing for Organizational Change) - Harvard Business School.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1996); *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* – Ed. Prentice Hall (Capítulo 5, pg. 93 – 118).

Nadler, D. y Tushman, M. (2003); *Implementing New Designs: Managing Organizational Change* - en Tushman, M. y Anderson, P. (2004); *Managing Strategic Innovation and Change: a collection of Readings* – Ed. Oxford University Press (Cap. 39, pg. 532 – 562).

Nadler, D. y Tushman, M. (1990); *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change* – *California Management Review* (Vol. 32, Número 2).

Ley 446 de 1998, Congreso de la República de Colombia

Ley 640 de 2001, Congreso de la República de Colombia.

Circular No. 007 de 2007, Ministerio del Interior y de Justicia de Colombia

Ley 1563 de 2012, Congreso de la República de Colombia.

Ley 1564 de 2012, Congreso de la República de Colombia.

Decreto 1829 de 2013. Ministerio de Justicia y del Derecho de Colombia.

Decreto 2042 de 2014.

ANEXO 1. ESTADO DE RESULTADOS DE LA CCC (2007 – 2014*)

COP MILLONES

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
TOTAL INGRESOS	30.360,5	27.753,0	28.970,6	28.269,3	28.616,3	30.268,3	37.674,1	38.229,3
Ingresos Públicos	22.893,9	24.436,8	26.152,0	27.102,3	27.474,9	28.953,6	32.804,6	36.776,4
Ingresos Privados	1.404,2	934,1	990,1	530,3	591,3	646,0	787,0	915,8
Ingresos No Operacionales públicos	333,9	216,6	504,6	164,5	240,0	328,7	2.010,7	428,4
Ingresos No Operacionales privados	5.728,5	2.165,5	1.323,9	472,3	310,1	340,0	2.071,7	54,7
TOTAL GASTOS	25.321,9	27.117,7	28.434,4	27.598,0	25.565,5	29.526,9	27.870,7	33.416,0
Gastos de Nómina	11.808,5	12.983,5	13.688,1	13.751,3	13.412,2	13.339,7	14.449,2	15.452,7
Gastos de Administración Operacionales de Ventas	9.121,9	8.784,9	8.987,1	8.391,7	7.389,5	8.232,9	8.695,3	10.363,3
	3.443,1	2.696,8	2.068,8	2.571,2	1.670,6	1.784,6	2.233,5	3.894,4
Otros Gastos	948,4	2.652,5	3.690,4	2.883,8	3.093,3	6.169,7	2.492,7	3.705,6
EBITDA	991,1	1.944,5	3.551,8	3.885,8	6.381,0	7.268,0	9.113,5	8.897,7
Amortizaciones, provisiones y depreciaciones	1.066,4	1.038,7	1.153,7	967,5	787,1	1.025,5	899,9	915,9

Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

*2014: Presupuestado

ANEXO 2. BALANCE GENERAL DE LA CCC (2007 – 2014*)

COP MILLONES

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
TOTAL ACTIVO	47.638,6	56.310,8	64.809,6	64.964,5	71.637,7	76.535,8	84.619,5	88.704,8
Activo Corriente	7.670,8	14.130,4	6.946,4	3.884,7	4.590,7	6.284,5	9.303,1	10.740,9
Propiedad Planta y Equipo	7.176,4	7.005,5	10.458,0	10.111,6	10.000,9	9.900,8	10.035,8	11.812,7
Inversiones	25.713,5	27.643,7	36.206,2	38.936,9	41.880,0	48.339,1	52.341,4	53.123,4
TOTAL PASIVO	21.818,3	29.135,8	33.259,9	31.697,8	31.991,5	34.222,9	32.452,6	31.194,6
Pasivo Corriente	5.003,7	5.582,4	7.491,6	5.627,4	5.873,9	8.102,0	8.326,0	8.214,0
Pasivo No Corriente	16.814,5	23.553,4	25.768,3	26.070,3	26.117,5	26.120,9	24.126,5	22.980,5
PATRIMONIO TOTAL	25.820,3	27.175,1	31.549,7	33.266,8	39.646,2	42.312,9	52.167,0	57.510,2

Fuente: Confecámaras – Cálculos Cámara de Comercio de Cali (2014)

*2014: Presupuestado

**ANEXO 3. PRINCIPALES CÁMARAS DE COMERCIO EN COLOMBIA SEGÚN
NÚMERO DE EMPRESAS REGISTRADAS Y VALOR DE SUS ACTIVOS**

	Cámara de Comercio	No. Empresas 2012	Activos 2012 (Millones de USD)	No. Empresas 2013	Activos 2013 (Millones de USD)
1	Bogotá	860.703	838.916	892.865	1.021.170
2	Medellín	205.401	123.640	217.355	145.002
3	Cali	175.231	51.434	185.974	57.793
4	Barranquilla	148.505	32.847	159.536	36.397
5	Bucaramanga	108.214	13.039	115.514	14.758
6	Villavicencio	81.779	5.802	88.928	6.096
7	Cartagena	79.371	13.517	85.099	16.613
8	Cúcuta	70.876	1.962	76.588	4.045
9	Neiva	57.940	3.809	61.847	4.420
10	Santa Marta	46.096	1.910	50.961	2.735

Fuente: Confecámaras – Cálculos Cámara de Comercio de Cali (2014)

ANEXO 4. COMPOSICIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES CCC (2009 - 2014)

COP MILLONES

Año	Ingresos Públicos	Ingresos Privados	Total Ingresos	Part. Ingresos Públicos
2009	26.656,5	2.314,1	28.970,6	92,01%
2010	27.266,7	1.002,6	28.269,3	96,45%
2011	27.714,9	901,4	28.616,3	96,85%
2012	29.282,4	986,0	30.268,3	96,74%
2013	34.815,3	2.858,7	37.674,1	92,41%
2014*	37.258,7	970,5	38.229,3	97,46%

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio – Cálculos Cámara de Comercio de Cali (2014)

*2014: Presupuestado

**ANEXO 5. PARTICIPACIÓN DE LA CCC EN PROGRAMAS, COMITÉS,
EMPRESAS, CONVENIOS, GREMIOS E INSTITUCIONES EN 2013**

Tipo	Nombre	Objetivos Competitivos	Objetivos Corporativos	No Estratégico
Programa	Cali Cómo Vamos		X	
Programa	Yumbo Cómo vamos		X	
Programa	Bloque Regional y Parlamentario	X		
Programa	Gatas del Río		X	
Programa	Festival de Macetas			X
Programa	Adopción de Parques y Zonas Verdes			X
Programa	Hojas Verdes y Siembra Alegría			X
Programa	Multiplicadores Culturales			X
Programa	Ventanilla Única de Constructor			X
Programa	Red de Emprendimiento del Valle	X		
Programa	Alianza Valle Internacional		X	
Programa	Por Una Cali Mejor			X
Programa	Consejo de Política Social (Departamental y Municipal)			X
Programa	Observatorio Económico y Social del Valle		X	
Programa	Bureau de Eventos			X
Programa	Comisión Regional de Competitividad		X	
Programa	Comisión Vallecaucana por la Educación	X		
Comité	Observatorio de Infraestructura			X
Comité	Comité Municipal de Inspección, Vigilancia y Control (IVC)			X
Comité	Mesa de Empleo de Yumbo			X
Comité	Consejo Consultivo de Ordenamiento Territorial		X	
Comité	Comisión Regional de Moralización			X
Comité	Comisión Convivencia y Seguridad Ciudadana			X
Comité	Comité Universidad Empresa Estado del Valle del Cauca	X		
Comité	Subcomisión de Políticas Salariales y Laborales			X
Comité	Comité Departamental de Bilingüismo	X		

**ANEXO 5. (CONT.) PARTICIPACIÓN DE LA CCC EN PROGRAMAS, COMITÉS,
EMPRESAS, CONVENIOS, GREMIOS E INSTITUCIONES EN 2013**

Tipo	Nombre	Objetivos Competitivos	Objetivos Corporativos	No Estratégico
Empresa	Fondo Regional de Garantías - Confe		X	
Empresa	EMCALI - Empresa Municipal de Servicios Públicos		X	
Empresa	Sistema Integrado de Transporte Masivo Municipal		X	
Empresa	FDI-GIP (Estructuradora de Proyectos de Inversión)		X	
Empresa	Corfecali (Corporación Feria de Cali)			X
Empresa	Certicámara		X	
Empresa	Centro de Eventos Valle del Pacífico		X	
Gremio	Comité Intergremial y Empresarial del Valle		X	
Gremio	Confecámaras		X	
Gremio	Asocamaras (Asociación de Cámaras de Comercio del Suroccidente Colombiano)		X	
Institución	Invest Pacific (Agencia Regional de Promoción Inversión)	X		
Institución	Centro Nacional de Productividad			X
Institución	Fondo Mixto para la Promoción Turística del Valle			X
Institución	Instituto de Niños Ciegos y Sordos			X
Institución	Museo Rayo			X
Institución	Centro de Investigación y Promoción Agropecuaria del Valle			X
Institución	Teatro Jorge Isaacs			X
Institución	Corporación para la Recreación Popular			X
Institución	Universidad del Valle sede Yumbo			X
Institución	Banco de Huesos			X
Centros Médicos	4 Hospitales Públicos Departamentales y Municipales			X
TOTAL		6	16	25

Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)