

Consejos de tres CEO para manejar una crisis empresarial

INDUSTRIA. EMPRESARIOS A LA CABEZA DE COMPAÑÍAS COMO ECOPETROL, TERPEL Y EPM DESTACAN LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON EL APOYO TOTAL DEL EQUIPO Y COMUNICAR DESDE LA HONESTIDAD

BOGOTÁ

Hay diferentes clases de crisis que pueden afectar a una empresa que no solo se remiten al terreno económico, sino que también pueden estar ligados a acontecimientos de la coyuntura local o global, como guerras o cambios políticos, así como acontecimientos técnicos internos o eventos relacionados con el terreno bursátil. Para cada uno de dichos escenarios, las cabezas de cualquier compañía tienen la obligación de estar preparados.

Con el propósito de conocer las herramientas y estrategias que utilizan las grandes compañías colombianas para enfrentar estas eventualidades, LR consultó a tres empresas que hacen parte del top cinco del último informe de las 1.000 empresas más grandes del país entregado por la *Supersociedades: Ecopetrol, Terpel y Empresas Públicas de Medellín (EPM)*, que ocuparon el primer, tercer y cuarto lugar en materia de ingresos.

El presidente de *Ecopetrol*, Felipe Bayón, mencionó que las herramientas que usa para enfrentar cualquier tipo de crisis se centran en hacer de esta una oportunidad para llevar a cabo un profundo proceso de transformación empresarial, conformar un equipo de trabajo de primer nivel, así como aprovechar la tecnología y la innovación para transformar procesos.

Las compañías preparadas crecen más

Según cifras de *Bain & Company*, las empresas que estructuran y planifican procesos para afrontar periodos de desaceleración económica logran alcanzar una tasa de crecimiento anual compuesta de 17% durante la recesión, y una media de crecimiento de 13% en el periodo posterior a la crisis. A su vez, la firma identificó que dichas compañías sobresalen en áreas como la reestructuración de costos, orden financiero y mentalidad ofensiva para reinvertir en el crecimiento comercial.

2015

AÑO EN EL QUE ECOPETROL TUVO QUE ENFRENTAR LA CRISIS DE LA BAJA DE PRECIOS DEL CRUDO A NIVEL MUNDIAL.

Otros de los consejos entregados por el ejecutivo apuntan a tener metas ambiciosas, así como a fijar un propósito superior, que en el caso de *Ecopetrol* fue "aportar al desarrollo y bienestar de nuestro país".

Uno de los escenarios que más conocimiento aportó a *Ecopetrol* en este tema fue la crisis de los precios de los commodities y lo que generó a la compañía entre 2015 y 2017. Para ese momento, Bayón comentó que la empresa salió fortalecida de la recesión generada por los bajos precios del crudo gracias a un proceso de transformación total dentro de la empresa.

"Son más de 600 iniciativas en toda la organización, en temas tan variados como la disminución de los tiempos de perforación de los pozos, ser más eficientes en el uso de la energía, buscar sinergias entre las empresas del grupo *Ecopetrol*, mejorar la gestión contractual, entre otros", agregó.

Por su parte, la presidenta de *Terpel*, Sylvia Escovar, comentó que lo más importante siempre es guardar la calma y nunca actuar en caliente, así como

\$700.000

MILLONES SERÍA LA CIFRA DE INVERSIÓN QUE PODRÍA DESTINAR EPM A LA CASA DE MÁQUINAS DE HIDROITUANGO.

oír consejos. "Cuando uno se reúne con su equipo y oye diferentes opiniones de la gente, se pueden encontrar diferentes perspectivas para solucionar una crisis", dijo.

Asimismo, la ejecutiva detalló la importancia de pensar siempre en el largo plazo, además de comunicar constantemente, tanto a la audiencia interna y como externa. Esto con el fin de que "haya claridad de la situación, porque a veces se aumentan las versiones que hay sobre una crisis".

El gerente general de *EPM*, Jorge Londoño de la Cuesta, destacó que lo más importante durante una crisis es contar con el apoyo del equipo de trabajo, tener capital en el bolsillo, decir siempre la verdad sobre la situación, tener espacios de esparcimiento para aclarar la mente, y, sobre todo, poner primero a la comunidad en cualquier decisión que se vaya a tomar. A su vez, subrayó que si una empresa no está dispuesta a llevarlas a cabo, "no debería arriesgarse a afrontar la crisis".

Con respecto a las situaciones que se han presentado en

EMPRESAS PREPARADAS PARA ESCENARIOS DE CRISIS



Las empresas que estructuran y planifican procesos para afrontar periodos de desaceleración económica logran crecer 17% durante la recesión



Luego de la crisis, la tasa de crecimiento anual de estas compañías llega a 13%



ÁREAS EN LAS QUE SOBRESALEN



Reestructurar costos antes de la recesión



Orden financiero



Mentalidad ofensiva para reinvertir en el crecimiento comercial



Capitalizar las decisiones vía fusiones y adquisiciones

Fuente: Bain & Company Gráfico: LR, VT

la casa de máquinas de Hidroituango durante los últimos meses, Londoño resaltó que cada una de esas cinco claves "se llevó a cabo permanentemente".

"En el caso de la última clave, hubo unas decisiones altamente costosas en términos de infraestructura que iban en beneficio de la gente, por ejemplo, haber tirado el agua por la casa de máquinas. Poner a la gente primero que la misma infraestructura es fundamental", afirmó el ejecutivo.

Sobre la inversión en la casa de máquinas, Londoño mencionó que "estamos terminando de evaluar cuánto puede ser el daño total de la estructura e infraestructura a la fecha, pero puede estar cercana a unos \$600.000 millones o \$700.000 millones en total".

SEBASTIÁN MONTES SANDOVAL smontes@larepublica.com.co



Siganos en: www.larepublica.co
Con los resultados financieros del Grupo Argos en el semestre.

VIVE XV **EXPOLOGÍSTICA**
COLOMBIA

Bogotá
14 al 16
AGOSTO
2019

HOY inician tres días de la mejor experiencia logística. Aún esta a tiempo de participar

↳ Inscríbese en: ↳

XV Congreso Internacional DE LOGÍSTICA
15 de agosto 2019. Ágora-Bogotá

III RUEDA DE NEGOCIOS
de bienes y servicios del sector logístico colombiano
Viernes 16 de agosto de 2019

!Visítenosi

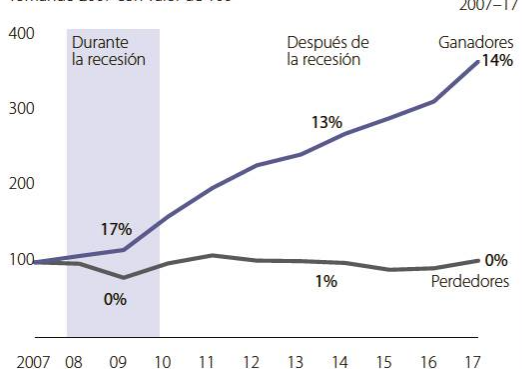
inscripciones@expologistica.com.co
eventos@expologistica.com.co

Mayores Informes www.expologistica.com.co

57 (1) 7942121 Ext.126-132

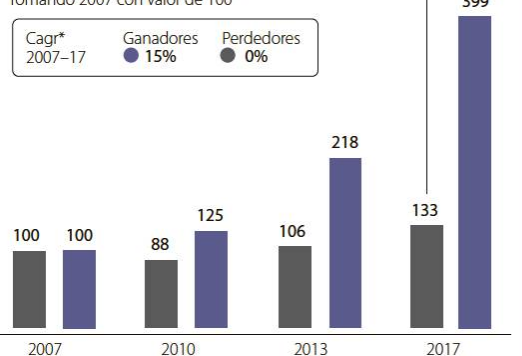
CRECIMIENTO EN EBIT NOMINAL

Tomando 2007 con valor de 100



VALOR DE LAS EMPRESAS

Tomando 2007 con valor de 100



* Cagr: tasa anual compuesta de crecimiento



Felipe Bayón
Presidente de Ecopetrol

"La transformación de Ecopetrol fue posible gracias al compromiso de los trabajadores, el apoyo de los aliados y la confianza de los accionistas. A todos ellos, mi reconocimiento".



Sylvia Escovar
Presidente de Terpel

"Hay que pensar en que, lo que hoy es una coyuntura, puede no serlo el día de mañana. Una medida en el corto plazo puede ser un obstáculo muy grande para todo los temas de sostenibilidad".



Jorge Londoño de la Cuesta
Gerente General de EPM

"Es importante tener espacios de esparcimiento. Se necesita a toda costa tratar de liberar la mente en periodos de descanso. Si no lo logra, acaba agotado y se lo come la crisis".

EDUCACIÓN. LISTA DE ÚTILES CUESTA \$227.300 EN PROMEDIO

Bajó gasto para regreso a clases

BOGOTÁ
Este año la lista de útiles que normalmente sondea *Tiendeo.com.co* para el regreso a clases, en esta temporada de Calendario B, disminuyó en 30% los precios y se estima que por cada niño se gastarían \$227.300 sin incluir libros de texto o artículos electrónicos.

En el estudio también se encontró que las mochilas son el artículo más buscado por los padres en esta ocasión, representando 48% de las búsquedas to-

tales que se hacen en la plataforma en relación con el regreso a clases.

En segundo lugar se encuentran los cuadernos que suman 34% de las búsquedas y en tercero y cuarto están las loncheras y los lápices.

Los expertos señalaron que este ahorro puede compensar el alza que tengan los artículos electrónicos con el alza del dólar en los últimos meses.

LILIAN MARIÑO ESPINOSA
@LilianMarino

LABORAL. IWG ES EL SEGUNDO COWORKING MÁS GRANDE

WeWork creció 165% en metros ocupados entre 2017 y 2018 en Bogotá

BOGOTÁ
El mercado de oficinas ha evolucionado. Si bien hay empresas que continúan con el modelo tradicional del arrendamiento o compra de espacios para su operación, ya hay otras que apuestan por el modelo de coworking. Esto sucede, sobre todo, en el caso de emprendedores y compañías no tan robustas, cuya necesidad de organizar reuniones o desarrollar proyectos se suple en espacios ya acondicionados, sin necesidad de hacer una inversión adicional a la mensualidad de su membresía.

La optimización del espacio, servicios de valor agregado y beneficios económicos son las tres principales razones que marcan la pauta en este modelo de oficinas, así lo reveló un estudio realizado por *Colliers International Colombia*. La compañía evaluó el comportamiento del coworking en Bogotá, la ciudad donde más ha crecido este modelo. Así, evidenciaron que la capital colombiana cuenta con la participación de 53 espacios de coworking, siendo cinco las principales marcas que han concentrado el crecimiento. *WeWork*, tiene 62% de participación del mercado, seguido por *International Workplace Group (IWG)*, *Tinkko* y *Owlo*, con

18%, 10% y 9% de participación, respectivamente.

Adicionalmente, frente al crecimiento de los espacios, la compañía pudo establecer que en el cuarto trimestre del 2017 el inventario competitivo para Bogotá fue de 2,53 millones de metros cuadrados, de los cuales el modelo colaborativo en el mercado significaba 1%, siendo de 25.000 m². Pero para el primer trimestre del 2018 esta proporción aumentó a 2,4% con 65.700 m².

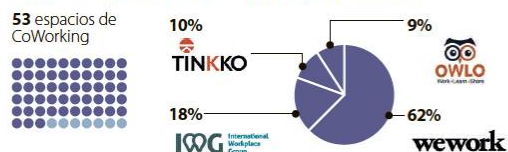
Santiago Vicaria, director de Investigación de Mercadeo de *Colliers International Colombia*, explicó que "desde el año pasado hemos visto un crecimiento importante, en especial de *WeWork*, que hoy es el mayor arrendatario del país. También fueron el principal jugador de absorción, de 2017 al 2018 crecieron más de 165% en metros ocupados". El crecimiento de *WeWork* fue de 2,6 veces frente a su respectivo inventario, adicional a ello, a enero de 2019, *Colliers International Colombia* pudo evidenciar que la compañía representa 2,4% del inventario.

En el cuarto trimestre de 2018 la capital presentó una reducción en la absorción de 8%, registrando 185.400 m².

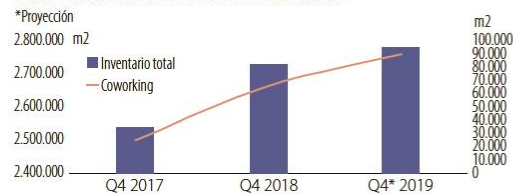
MARÍA PAULA ARISTIZÁBAL B.
@MapuAristizbal

MERCADO DE COWORKING EN BOGOTÁ

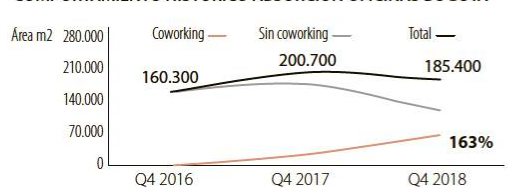
PARTICIPACIÓN PRINCIPALES COWORKING EN BOGOTÁ



COMPORTAMIENTO HISTÓRICO INVENTARIO



COMPORTAMIENTO HISTÓRICO ABSORCIÓN OFICINAS BOGOTÁ



Fuente: Colliers International

Gráfico: LR-GR



Santiago Vicaria
Director Investigación de Mercadeo de Colliers International Colombia

"Desde el año pasado hemos visto un crecimiento importante, en especial de WeWork, quien hoy es el mayor inquilino del país. De 2017 al 2018 crecieron más del 165% en metros ocupados".

PARA LEER

SAJUD

El poder que tiene la meditación



Este libro busca enseñar qué es y cómo funciona la meditación trascendental, que es señalada como una de las mejores maneras para combatir el estrés y conseguir un estado de descanso al cual las personas están predispuestas de forma natural. El autor del libro es reconocido por ayudar a miles de personas en el mundo con esta técnica.

BOB ROTH / AGUILAR / PÁGS. 233

LABORAL

El hombre que estaba rodeado de idiotas



Este libro busca dar claves para entablar diálogos constructivos con personas que normalmente no podemos entender. Según la reseña el coach Thomas Erikson explica los cuatro principales comportamientos humanos y evidencia que muchas veces la falta de entendimiento viene de la falta de comunicación para entender a quienes lo rodean.

THOMAS ERIKSON / AGUILAR / PÁGS. 296

LABORAL

El diario de un emprendedor



Este libro busca relatar por medio de ejemplos qué es lo que hacen los emprendedores exitosos para no fracasar en el intento. Tiene 30 capítulos y al final un apartado que se llama "diario personal" para poder escribir ideas y planes de acción. La idea del autor es que mediante la reflexión cada emprendedor trace las bases de su propio proyecto.

JOSHUA A. AGUILAR / AGUILAR / PÁGS. 320