

**ESTRATEGIA DE HOLDING, CASO PROMISION Y COMPAÑIAS DEL
PORTAFOLIO**

XIOMARA S. CARDENAS CH.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2015

**ESTRATEGIA DE HOLDING, CASO PROMISION Y COMPAÑIAS DEL
PORTAFOLIO**

XIOMARA S. CARDENAS CH.

**Trabajo de aplicación para optar al título de Magíster en Gerencia de
Negocios**

Director:

ORLANDO CONTRERAS

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. REFERENTES DE ESTRATEGIA CORPORATIVA APLICABLES AL GRUPO PROMISION	16
2. SITUACION ACTUAL ESTRATEGIA CORPORATIVA GRUPO PROMISION	22
2.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA ACTUAL	22
2.1.1. Estrategia	25
2.1.2. Estructura	29
2.1.3. Competencias y capacidades	33
2.1.4. Medición	33
2.1.5. Gente, habilidades y mentalidad	33
2.2. ESTADO DE AVANCE DEL PROCESO DE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA VIGENTE.	33
2.2.1. Estado de avance del proceso de formulación e implementación de la estrategia Corporativa por unidades de negocio	34
2.2.2. Estado de avance del proceso de formulación e implementación de la estrategia Corporativa - Acciones de Parenting corporativo	51
2.2.3 Estado de avance del proceso de formulación e implementación de la estrategia Corporativa - Resultados financieros	66
2.2.4. Estado de avance del proceso de formulación e implementación de la estrategia Corporativa - Análisis resumen	73
3. HACIA UN MODELO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA MODERNO Y ENFOCADO PARA EL PROMISION DEL 2020.	77
3.1. ESTRATEGIA	78
3.1.1. Estrategia de reducción vía desinversión total o salida parcial	79

3.1.2 Ejecutar estrategias de estabilidad vía pausa o cautela para algunas inversiones y proyectos en temas de agronegocios e innovación, dada la naturaleza actual de dichos negocios	84
3.1.3 Ejecutar una estrategia de crecimiento vía diversificación relacionada alrededor de actividades inmobiliarias mediante el fortalecimiento y liderazgo del Fondo Inmobiliario	88
3.1.4 Estrategia corporativa integral – parenting corporativo	93
3.2 ESTRUCTURA	95
3.3 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES	98
3.4 MEDICIÓN	99
3.5 GENTE; HABILIDADES Y MENTALIDAD	107
4. CONCLUSIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	120

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Opciones de parenting corporativo	18
Figura 2. Elementos para la formulación de una estrategia corporativa	24
Figura 3. Flujos para la generación de valor en PROMISION	26
Figura 4. Ciclo generador de valor en la gestión de inversiones	28
Figura 5. Orientación estratégica Roles Junta Directiva PROMISION	31
Figura 6. Nueva Estructura organizacional PROMISION S.A.	32
Figura 7. Situación actual PROMISION: Portafolio, proyectos y parenting corporativo.	52
Figura 8. Estructura organizacional PROMISION Año 2008	54
Figura 9. Estructura organizacional PROMISION Año 2011	55
Figura 10. Estructura organizacional PROMISION Año 2014	57
Figura 11. Estrategias recomendadas para PROMISION S.A.	78
Figura 12. Propuesta Core inmobiliario para PROMISION 2014 – 2020	89
Figura 13. Síntesis estrategia corporativa propuesta PROMISION 2020.	94
Figura 14. Nueva estructura organizacional propuesta 2014-2020	95
Figura 15. Estructura organizacional propuesta para Promiinmobiliario – Gestor del Fondo Inmobiliario.	98
Figura 16. Retos estratégicos Promisión 2014-2020	100
Figura 17. Reto 1 Reconversión del portafolio	101
Figura 18. Batallas Reto 1 Reconversión del portafolio	102
Figura 19. Batallas Reto 2 Core inmobiliario a partir del fondo inmobiliario	104
Figura 20. Reto 3 Hacia un nuevo enfoque en la gestión de proyectos	106

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico1. Composición del portafolio de inversiones PROMISION 2007	23
Gráfico 2. Composición del portafolio de inversiones PROMISION 2013	50
Gráfico 3. Inversión en compañías y en factibilidades de nuevos proyectos Período MEGA.	68
Gráfico 4. Dividendos recibidos por parte de las compañías del Grupo – Período MEGA.	69
Gráfico 5. Obligaciones financieras PROMISION – Período MEGA.	70
Gráfico 6. Utilidad neta PROMISION – Período MEGA.	71
Gráfico 7. Dividendos entregados a accionistas PROMISION – Período MEGA.	71
Gráfico 8. Proyección del pasivo total de PROMISION 2015-2020 Valores en millones de pesos	83
Gráfico 9. Flujo de caja acumulado de PROMISION 2015-2020 Valores en millones de pesos	84

LISTAS DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estrategias corporativas generales	17
Tabla 2. Estrategias corporativas – Estrategias direccionales	17
Tabla 3. Estrategias corporativas por Grupo de inversiones –Recomendaciones aplicables Caso PROMISION S.A.	18
Tabla 4. Acciones de parenting corporativo: Promisión y portafolio	51
Tabla 5. Personal de PROMISION Periodo MEGA.	57
Tabla 6. Inversión de Promisión en la formación de su talento Humano	59
Tabla 7. Reporte de indicadores Balance scorecard 2008	61
Tabla 8. Reporte de indicadores Balance scorecard 2009	63
Tabla 9. Cumplimiento MEGA PROMISION 2008 – 2015	67
Tabla 10. Valorización contable del portafolio PROMISION –Período MEGA	73
Tabla 11. Proyección Ingreso por venta de inversiones –Portafolio PROMISION 2015 – 2020	82
Tabla 12. Proyección del pasivo total de PROMISION 2015-2020 Valores en millones de pesos	83
Tabla 13. Proyección Ingreso por venta de inversiones hoy declaradas en Pausa	87
Tabla 14. Compartimentos propuestos - Fondo Inmobiliario.	92
Tabla 15. Requerimientos Reto 1: Reconversión del portafolio	102
Tabla 16. Requerimientos Reto 2: Core inmobiliario a partir del fondo inmobiliario	105

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXOS	120
ANEXO A . Referentes de estrategia corporativa aplicables al grupo Promisión	120
ANEXO B. Reseña histórica estrategia corporativa grupo Promisión	165
ANEXO C. Estrategia corporativa por unidades de negocio y modelo de negocios	174

RESUMEN

TITULO: ESTRATEGIA DE HOLDING, CASO PROMISION Y COMPAÑIAS DEL PORTAFOLIO.*

AUTOR: Xiomara Stella Cárdenas Chicangana**

PALABRAS CLAVES: Estrategia corporativa, Holding, Grupo empresarial, Portafolio, Crecimiento, Parenting.

DESCRIPCION:

Promisión S.A. es una compañía que aporta al desarrollo de Santander hace 30 años a través de la creación de empresas, en la cual participan 900 accionistas y de la cual hacen parte las principales empresas de Santander. Actualmente PROMISION S.A cuenta con un portafolio compuesto por 11 compañías a través de 3 unidades de negocio: Agronegocios e innovación, Desarrollo regional y Crecimiento empresarial.

Promisión se enfrenta actualmente al reto de reformular su estrategia corporativa, razón por la cual se elabora el presente trabajo de aplicación que tiene como objetivo: Ajustar la estrategia corporativa del Holding Promisión, a partir del análisis de referentes teóricos y casos prácticos de holdings a nivel nacional e internacional, creando una primera aproximación a un manual de gestión de inversiones corporativo que permita desarrollar políticas claras en aras de la consolidación de la estrategia corporativa del grupo.

Para desarrollar este objetivo se parte de la revisión del concepto de estrategia corporativa y el análisis de casos referentes de holdings a nivel internacional como Berkshire Hathaway y General Electric, así como casos nacionales como el Grupo Empresarial Antioqueño y el Grupo Carvajal. Luego se describe la estrategia corporativa actual y se evalúa su implementación pasando por una descripción del portafolio histórico y actual, análisis de resultados financieros y descripción de elementos importantes en términos de estructura, competencias, indicadores y mentalidad organizacional.

Como resultado final se plantea un capítulo que recopila recomendaciones de fortalecimiento para su estrategia corporativa así como la ruta a seguir con las inversiones del portafolio actual. Igualmente se emiten recomendaciones en lo referente a las variables descritas.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Ing. Orlando Contreras

ABSTRACT

TITLE: HOLDING STRATEGY, THE CASE OF PROMISION AND ITS PORTFOLIO COMPANIES *

AUTHOR:

Xiomara Stella Cárdenas Chicangana**

KEY WORDS: Corporate strategy; Holding; Business group; Portfolio; Growth; Parenting.

DESCRIPTION:

Promisión S.A. is a company that has contributed to the development of Santander for thirty years by means of business creation. Nine hundred shareholders participate in Promisión, and the foremost businesses of Santander belong to the group. PROMISION S.A. currently maintains a portfolio comprised of 11 companies in three business units: Agro-business and innovation; Regional development; and Business growth.

Promisión currently faces the challenge of reformulating its corporate strategy. This paper is a response to said challenge and has its objective: To adjust the corporate strategy of Promisión Holding, from analysis of theoretical frameworks and case studies of holdings at the national and international levels, creating an initial approach for a manual for corporate investment management that facilitates the development of clear policies with the aim of consolidation of the group's corporate strategy.

To achieve this objective, the paper begins with a review of the concept of corporate strategy and the analysis of cases involving holdings at the international level, such as Berkshire Hathaway and General Electric, as well as national cases like the Grupo Empresarial Antioqueño (Antioquia Business Group) and the Carvajal Group. The present corporate strategy is then detailed and its implementation evaluated in light of a description of its past and present portfolio, analysis of financial results and description of important elements in terms of structure, competencies, indicators and organizational mentality.

As a final result, a chapter is put forth that compiles recommendations for strengthening its corporate strategy, as well as the route to follow with the investments of the current portfolio. It further offers recommendations with regard to the described variables.

* Graduate Thesis

** Department of Physico-mechanical Sciences. School of Business & Industrial Studies. Director: Ing. Orlando Contreras

INTRODUCCION

La Promotora de Inversiones Ruitoque PROMISION S.A. es una empresa santandereana que cuenta con 30 años de experiencia en la promoción de proyectos de inversión, para la creación y gestión de empresas rentables y sostenibles que promuevan e impacten el desarrollo de Santander.

En este sentido, en su histórico de inversiones PROMISION ha gestionado o invertido en compañías tales como DAGOTA, Cenfer, Avantel, TV Cable, Palmas promisión, Terpel, Transoriente, Gasoriente, Metrogas, Extrucol, Hilanderías del Fonce, TESICOL, Incubadora de empresas de base tecnológica, entre otras. PROMISION congrega a aproximadamente 900 accionistas entre personas particulares, empresarios, grupos familiares, siendo representativa la participación de importantes empresas regionales tales como Distraves, Vanguardia Liberal, MARVAL, Icoharinas, Comertex, Rayco, Constructora CONARING.

En el 2007 emprende una nueva estrategia corporativa que la proyecta hacia el 2015, como una corporación de negocios, que tendrá inversiones por 350 Millones de dólares y una posición propia de 60 millones de dólares, a través de la gestión de 3 unidades de negocio así:

- Agronegocios e innovación: Innovación y desarrollo tecnológico para el agro.
- Desarrollo regional: Megaproyectos para la competitividad y el desarrollo de Santander.
- Crecimiento empresarial: Aliado para empresas, inversionistas estratégicos o de capital, y gestores de fondos.

Esta nueva estrategia hoy da como fruto la consolidación de un portafolio “antiguo y naciente” compuesto por las siguientes inversiones:

1. Zona Franca Santander - Única Zona Franca multiempresarial de la región.
2. URBANAS - Constructora de gran prestigio a nivel nacional y regional.
3. PROMITEC - Compañía desarrolladora de mezclas y alimentos funcionales para animales y seres humanos.
4. Agrotropical Colombia/Agrotropical Ecuador.
5. Fondo Inmobiliario Santander Inmobiliario: Fondo de capital privado que gestiona activos inmobiliarios.
6. Natura Ecoparque Empresarial - Centro empresarial de gran prestigio, que cuenta con altos estándares de sostenibilidad ambiental.
7. PRETECOR - Productor de postes pretensados.
8. Apiflower - Compañía de producción de cosméticos y cuidado para la piel y cuerpo a partir de la miel.
9. Fondo de capital de riesgo, Progres capital
10. Mediimplantes - Compañía de dispositivos médicos.
11. Dairy and beef solutionz LATAM: Empresa creada en compañía de un gran operador de proyectos de carne y leche en Nueva Zelanda orientada a la creación un clúster de carne y leche en Colombia.

En este contexto, es de interés de este trabajo de aplicación “Ajustar la estrategia corporativa del Holding Promisión, a partir del análisis de referentes teóricos y casos prácticos de holdings a nivel nacional e internacional, creando una primera aproximación a un manual de gestión de inversiones corporativo que permita desarrollar políticas claras en aras de la consolidación de la estrategia corporativa del grupo”.

Lo anterior se llevará a cabo mediante el cumplimiento de cuatro objetivos así:

Capítulo -Titulo	Objetivo específico
<p>Capítulo 1. Referentes de estrategia corporativa aplicables al grupo Promisión</p> <p>Anexo 1. Referentes de estrategia corporativa aplicables al grupo Promisión</p>	<p>Obj. 1. Seleccionar un modelo de formulación de estrategia de Holding aplicable a la problemática y dinámica de PROMISION S.A.</p>
<p>Capítulo 2. Situación actual estrategia corporativa Grupo Promisión</p>	<p>Obj. 2. Diagnosticar la estrategia corporativa de PROMISION identificando el estado de avance del proceso de formulación e implementación.</p>
<p>Capítulo 3. Hacia un modelo de estrategia corporativa moderno y enfocado para el PROMISION del 2020.</p>	<p>Obj. 3. Emitir recomendaciones de ajuste y fortalecimiento para la estrategia corporativa del Holding PROMISION.</p> <p>Obj. 4. Montaje y socialización del Manual de gestión de Inversiones para PROMISION</p>

1. REFERENTES DE ESTRATEGIA CORPORATIVA APLICABLES AL GRUPO PROMISION

El primer capítulo tiene como objetivo presentar referentes de estrategia corporativa a nivel teórico y práctico que sirvan como elementos de análisis para el proceso de revisión objetivo del presente trabajo de aplicación. Para ello, en esta primera sección se presentará una síntesis de los principales elementos analizados en extenso y que se presentan en detalle en el Anexo 1.

En primera instancia se abordó el concepto de estrategia corporativa a nivel teórico, siguiendo los planteamientos que presentan Thomas Wheelen y David Hunger en su libro *Administración estratégica y política de negocios*¹. Para estos autores, la “estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general, y la administración de su cartera de negocios o productos, planteamiento válido para empresas pequeñas o corporaciones de negocios grandes o multinacionales. Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocios para obtener un valor máximo. Las oficinas centrales deben desempeñar el papel de padre organizacional puesto que deben manejar varias unidades de productos. Aunque cada línea o unidad de negocio tenga su propia estrategia competitiva, la corporación debe coordinar estas estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito como familia”.

¹ Wheelen, T; Hunger, D (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (10 Ed., pp 168 -187) Editorial Pearson.

Según estos autores las estrategias corporativas pueden desarrollarse a través de las siguientes orientaciones:

Tabla 1. Estrategias corporativas generales

Estrategia	Descripción
Direccional	Direccionamiento general de la empresa que puede darse hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción
Estrategia de cartera	Análisis de industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos o servicios.
Estrategia de sombrilla o parenting corporativo	Define cómo la administración coordina actividades, transfiere recursos y competencias a sus unidades de negocio.

Fuente: Wheelen, T; Hunger, D (2013). Administración estratégica y política de negocios

Las estrategias direccionales pueden darse siguiendo las siguientes lógicas:

Tabla 2. Estrategias corporativas – Estrategias direccionales

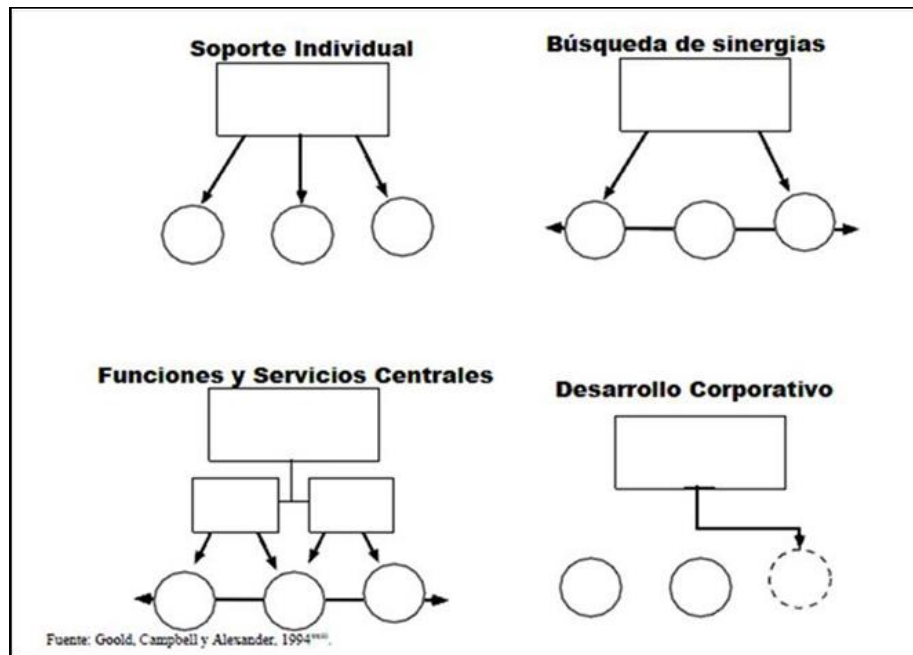
Crecimiento	Estabilidad	Reducción
Vía Integración <ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Horizontal 	Pausa y proceder con cautela Sin cambio De beneficios	De cambio De empresa cautiva De liquidación /desinversión De quiebra/liquidación.
Vía Diversificación <ul style="list-style-type: none"> • Concéntrica • De conglomerado 		

Fuente: Wheelen, T; Hunger, D (2013). Administración estratégica y política de negocios

La estrategia corporativa tiene que ver con el análisis del portafolio y la toma de decisiones sobre el manejo de la inversión, la disponibilidad de dinero para inversión y la generación de efectivo en diferentes negocios. La matriz del Boston Consulting Group se constituye en una primera herramienta para realizar dicho análisis.

Cómo generar valor desde el centro corporativo a las unidades de negocio, se define como parenting o sombrilla corporativa. A continuación se relacionan diversas formas de ejecutar acciones de parenting corporativo:

Figura 1. Opciones de parenting corporativo



Fuente: Parada; P. y Planellas, M. (2007) Que es estrategia corporativa?

Como segundo elementos de análisis en este capítulo, se abordaron las estrategias corporativas de 4 importantes grupos de inversión referentes para PROMISION S.A así:

- Berkshire Hathaway
- General Electric
- Grupo Empresarial Antioqueño
- Grupo Carvajal.

Partiendo del análisis de casos publicados por importantes referentes como Harvard Business Review, IESE Business School, Harvard Business School, ICESI, Revista Estudios gerenciales, así como sumando datos de interés de publicaciones económicas como Revista Dinero, Portafolio, Diario la República, entre otros; se presenta en el Anexo 1 en extenso, una descripción de cada compañía, una revisión histórica de las estrategias corporativas desarrolladas y se destacan aquellas recomendaciones consideradas aplicables o de interés para el caso de PROMISION S.A.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las principales estrategias corporativas desarrolladas por cada grupo de inversión y aquellas que la autora de este trabajo de aplicación considera aplicables para el caso de PROMISION S.A. Se invita al lector, no obstante a profundizar estos planteamientos mediante la lectura a profundidad del Anexo 1.

Tabla 3. Estrategias corporativas por Grupo de inversiones – Recomendaciones aplicables Caso PROMISION S.A.

Grupo de inversión	Estrategias corporativas	Recomendaciones aplicables caso PROMISION.
Berkshire Hathaway	<p>Estrategia direccional de crecimiento vía diversificación no relacionada o diversificación de conglomerado.</p> <p>Política de inversión estricta con base en 2 criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Histórico exitoso de resultados financieros, no con base en proyecciones futuras. b. Capacidades gerenciales y administrativas potentes. <p>Nulas acciones de parenting corporativo.</p>	<p>Endurecer criterios de inversión con una mayor valoración de las capacidades gerenciales y administrativas de cada prospecto de inversión.</p>
General Electric	<p>Hasta los años 80:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategia de crecimiento, vía diversificación de conglomerado ○ Acciones de parenting corporativo orientado al diseño de sistemas de planificación desde el centro hacia los negocios. 	<p>Pasar de una agresiva estrategia de diversificación no relacionada a una estrategia de diversificación relacionada.</p> <p>Velocidad en la ejecución de procesos de reducción vía</p>

	<p>Década de los 80's y 90's:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de reducción vía desinversiones (9 años vendió mas de 200 compañías) ○ Estrategias de crecimiento vía diversificación relacionada. ○ Fortalecimiento acciones de parenting corporativo: Reducción de personal, simplificación de procesos, impulso iniciativas como Work Out, mejores prácticas, desarrollo de liderazgos, nuevos negocios en adyacencias con sectores estratégicos, iniciativa de calidad seis sigma, apertura canales de comunicación, responsabilidad social empresarial, aseguramiento de competencias por negocio. 	<p>desinversión total o salidas parciales.</p> <p>Visualizar oportunidades por desarrollar estrategias comunes ejemplo: Reducción de costos así como acciones de parenting corporativo</p> <p>Analizar oportunidades de parenting corporativo en temáticas como : Aseguramiento de competencias, revisión de mejores prácticas, promoción de ideas innovadores tipo Work Out, Responsabilidad social empresarial, calidad y canales de comunicación</p>
<p>Grupo Empresarial Antioqueño</p>	<p>Nace como una estrategia de defensa de la industria antioqueña ante la amenaza de compra de compañías de otras regiones</p> <p>No es un grupo económico, es un enroque accionario.</p> <p>Estrategia corporativa de crecimiento constante vía diversificación de conglomerado en sus inicios.</p> <p>Estrategia de crecimiento vía integración vertical hacia 3 sectores: Alimentos, asegurador –financiero y cemento.</p> <p>Estrategia de crecimiento vía conquista del mercado nacional y posterior captura del mercado internacional, vía internacionalización en América Latina y posteriormente el mercado americano a través de alianzas, fusiones y adquisiciones así como montaje de plantas propias.</p> <p>Parenting corporativo, vía aseguramiento de competencias, liderazgo y compartir mejores prácticas a partir de la Unidad de conocimiento.</p> <p>Parenting corporativo vía la creación de empresas de servicios compartidos y la creación de Promotora de proyectos como entidad de estructuración y fondeo de proyectos de inversión.</p>	<p>Inspiración para PROMISION como grupo de inversión que promueve el desarrollo de Santander a través de las inversiones.</p> <p>Pasar de una agresiva estrategia de diversificación no relacionada a una estrategia de diversificación relacionada, en este caso en 3 sectores: alimentos, asegurador financiero y cemento.</p> <p>El GEA muestra tres oportunidades en términos de parenting corporativo para PROMISION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aseguramiento de competencias, liderazgos y compartir mejores prácticas para empresa del grupo (Modelo unidad de conocimiento) ○ Creación de nuevas empresas a partir de oportunidades de servicios compartidos. ○ Promoción de

		proyectos de inversión para el grupo.
Grupo Carvajal.	<p>Estrategia de crecimiento vía diversificación de conglomerado en sus inicios. Estrategia de reducción vía desinversión y posterior estrategia de crecimiento vía diversificación relacionada.</p> <p>Multiplicidad de acciones de parenting corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura directiva transversal ○ Definición desde el centro de estrategias sensibles: Estrategia, mercadeo, recursos humanos. ○ Integración de procesos administrativos de gestión humana, logística, servicios generales a través de Carvajal Servicios. ○ Creación de códigos de buen gobierno. 	<p>Nuevamente la orientación es pasar de una estrategia de crecimiento vía diversificación de conglomerado a una estrategia de crecimiento vía diversificación relacionada.</p> <p>Lo anterior implica una estrategia de reducción vía desinversiones.</p> <p>Estrategias de cada compañía considerada “sensibles” se encuentran en control del centro corporativo: Estrategia, mercadeo, manejo de recursos humanos.</p> <p>Creación de códigos de Gobierno corporativos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los análisis consignados en el Anexo 1.

2. SITUACION ACTUAL ESTRATEGIA CORPORATIVA GRUPO PROMISION

Para realizar el análisis de la situación actual de la estrategia corporativa del grupo PROMISION en primera instancia se realizó una reseña histórica del comportamiento de la estrategia corporativa desde la creación de PROMISION en los años 80's hasta llegar al año 2007, en el cual se formuló la estrategia corporativa actual, que en detalle se presenta en el Anexo 2. Partiendo de las conclusiones obtenidas en el anterior ejercicio, se exponen los elementos más importantes de la estrategia corporativa vigente y se evalúa su implementación durante el periodo 2008 -2013 denominado Periodo MEGA. Por último se presentan unas conclusiones del ejercicio.

El presente capítulo se construye a partir de la revisión de información secundaria de PROMISION consignada especialmente en los informes de asamblea así como con la revisión de los ejercicios anuales de planeación estratégica realizados con la Junta Directiva. Igualmente obedece también a conversaciones y entrevistas internas con funcionarios de PROMISION y a la experiencia de la autora de este trabajo de aplicación, quien se encuentra vinculada a la organización a partir del año 2008 en su calidad de directora de la unidad de negocio Desarrollo regional.

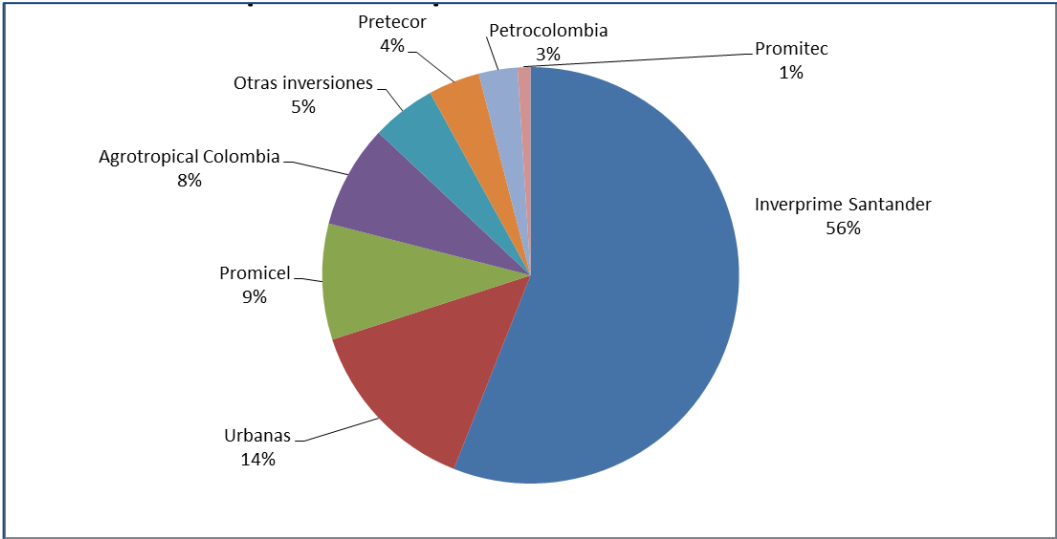
2.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA ACTUAL

Haciendo una síntesis de lo que fue la estrategia corporativa de PROMISION S.A. desde su creación hasta el momento en que decide emprender la formulación de una nueva estrategia corporativa, planteado en detalle en el Anexo 4; Promisión ha mantenido una estrategia consistente de crecimiento vía diversificación de su portafolio y específicamente diversificación de conglomerado; es decir no relacionada. Promisión ha contado con inversiones en diversos sectores como el agrícola, energético, petroquímico, minero, industrial, manufacturero, servicios,

telecomunicaciones, financiero, así como entidades transversales de apoyo al desarrollo regional. Su estrategia de desinversión no ha estado claramente definida y se presenta especialmente en momentos de crisis económica, iliquidez o de indudables oportunidades de mercado. En términos de parenting corporativo fueron escasas las acciones que realizó PROMISION en este período, salvo el cumplimiento de su principal criterio de inversión el cual aún es contar con voz y voto en las estructuras de gobierno (Junta Directiva y comités) de las compañías invertidas.

Durante el 2007, posterior a una importante venta de la compañía TV Cable Promisión al grupo UNE, Promisión se visualiza con el reto de reformular su estrategia corporativa y orientar eficientemente la caja disponible para gestionar un nuevo ciclo de inversión rentable y conforme a su mandato de generar desarrollo para Santander. A finales de 2007 cierra su portafolio de inversiones de la siguiente manera:

Gráfico1. Composición del portafolio de inversiones PROMISION 2007

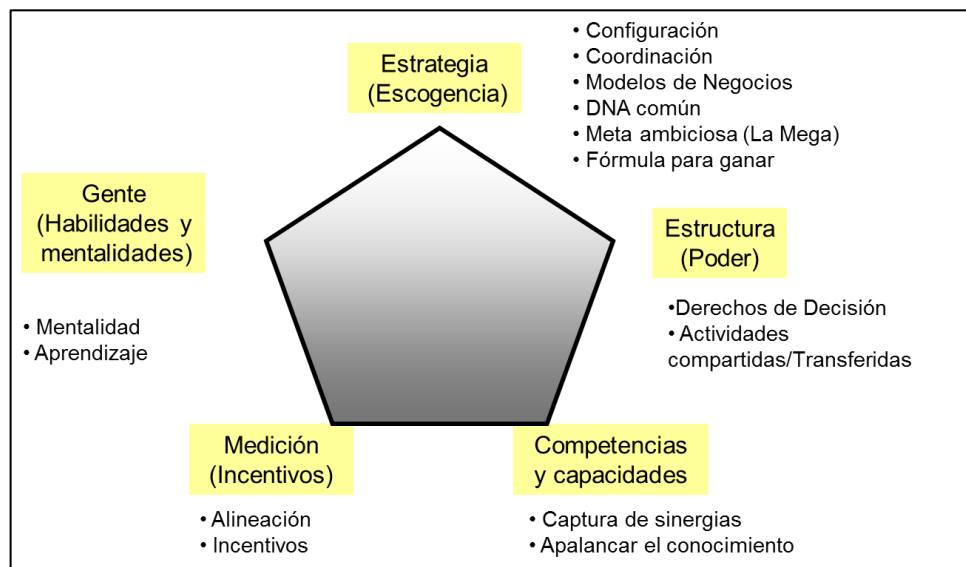


Fuente: Promisión S.A. (2007) Informe de Asamblea de accionistas.

En este contexto, Promisión contrata a finales del año 2007 a la firma The Breakthrough para su asesoría en el proceso de formulación de su estrategia corporativa. Esta empresa cuenta con amplia experiencia en la formulación de estrategias corporativas de empresas como Cámara de Comercio de Bucaramanga, Vanguardia liberal, Urbanas, Incubadora Santander, entre otras importantes empresas regionales y nacionales.

The breakthrough y el equipo gerencial de PROMISION, siguen el modelo estrella de Jay Galbraith como guía para el proceso de formulación de la estrategia. Jay Galbraith afirma que una estrategia corporativa debe tener en cuenta los siguientes elementos:

Figura 2. Elementos para la formulación de una estrategia corporativa



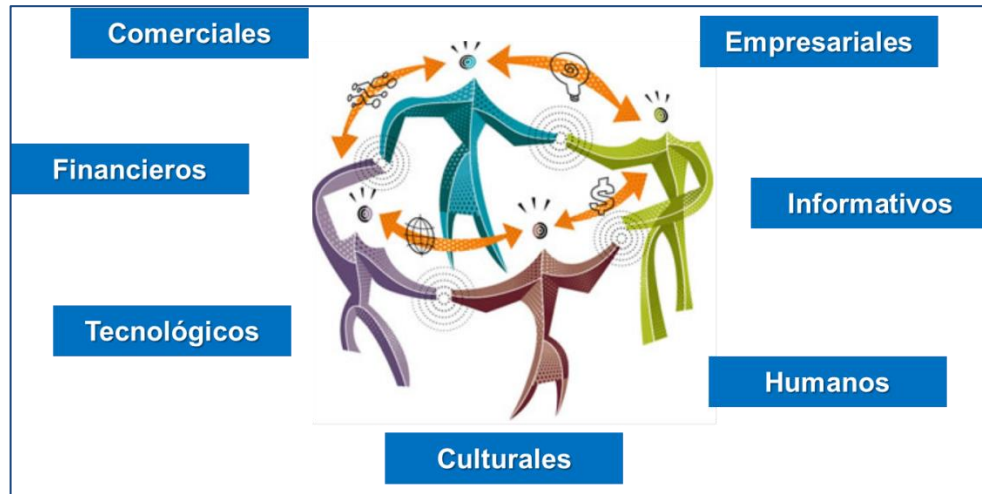
The breakthrough – Promisión S.A. (2008). Estrategia corporativa 2008 -2015

Una estrategia que establezca la dirección básica de la empresa, la escogencia de su modelo de negocio, el ADN común a los mismos presente en la corporación, la Meta grande y ambiciosa MEGA a lograr con su gestión y la fórmula para ganar. Esto coincide con el concepto de estrategia corporativa que se ha venido manejando.

Así mismo, The breakthrough guió la conversación en Promisión acerca del tipo de estructura que necesitaba tener, las competencias y capacidades necesarias para llevar a PROMISION al tipo de corporación de negocios deseable, el sistema de medición o incentivos a gestionar, y la mentalidad con la cual sus líderes debían actuar. En concepto de la autora de este trabajo de aplicación todos estos elementos corresponden a lo que se explicó anteriormente como parenting corporativo o estrategias de generación de valor desde el centro corporativo hacia los negocios. Para la formulación en general, el proceso se centró en el análisis de las buenas prácticas y aprendizajes del proceso de inversión previo, así como en el análisis alrededor de los éxitos y errores cometidos.

2.1.1. Estrategia. En lo que tiene que ver con el primer punto Estrategia, el proceso de formulación en primera instancia ahondó en las motivaciones que guiaron la creación de Promisión alrededor de su rol como promotor del desarrollo regional mediante la generación de inversiones y la creación y gestión de nuevas compañías. Así mismo identificó que PROMISION siempre ha sido un generador natural de conectividad desde y hacia nuestra región, un generador natural de flujos de conocimiento, know how, capital financiero, capital intelectual, nuevas tecnologías a partir de las inversiones. Ver detalle flujos generación de valor en la Figura 3.

Figura 3. Flujos para la generación de valor en PROMISION



The breakthrough –Promisión S.A. (2008). Estrategia corporativa 2008 -2015

En su histórico de inversión PROMISION se consolidó como un buen armador de “rompecabezas” en donde alrededor de los negocios logró configurar aportantes de capital financiero, pero también aportantes de know how o socios “estratégicos” conocedores y expertos del negocio a desarrollar. Promisión ha logrado configurar en su historia modelos de negocio que consolida diferentes capitales: financiero, técnico, intelectual, relacional, etc.

Otro elemento que se destacó en el proceso de formulación fue el espíritu de unión y liderazgo empresarial presentes, no obstante siendo una compañía democratizada con más de 900 accionistas cuenta con una Junta Directiva potente y representativa del entorno regional y nacional que congrega al gran empresariado santandereano, emulando quizá el buen ejemplo del Grupo Empresarial Antioqueño GEA anteriormente expuesto. Son miembros del grupo Promisión, los líderes de empresas como la Constructora Marval, la compañía de comercialización de textiles Comertex, el principal medio de comunicación de

Santander y uno de los más importantes del país Vanguardia Liberal, la constructora Conaring, la comercializadora de electrodomésticos Rayco, en su momento las empresas productoras de alimentos a base de pollo Distraves y Pimpollo, la productora de pastas Icoharinas; entre otros importantes empresarios.

La Junta Directiva de PROMISION tiene gran representatividad en el entorno regional, sus líderes son escuchados y respetados por las instancias de gobierno departamental, municipal, así como por las universidades de Santander y el área Metropolitana, ofreciendo oportunidades para una eficiente relación Universidad – Empresa –Estado. Así mismo varios de sus miembros de Junta participan en las Juntas Directivas de ANDI, Fenalco a nivel nacional y tienen acceso a instancias públicas de orden nacional pues son líderes en sus respectivos sectores. El capital relacional de PROMISION a través de su Junta Directiva fue uno de los elementos en mayor medida destacados como fortaleza y generador de oportunidades para el grupo. En este contexto, PROMISION fue definido como un “integrador de conocimiento, capitales y relaciones”.

Otro de los elementos de análisis fue la definición del territorio de influencia, declarando que si bien el principal foco de inversión era Santander, Promisión podría seguir consolidando inversiones de orden nacional o internacional siempre y cuando se cumpliera con el mandato de generar flujos de riqueza, conocimiento o tecnología desde o hacia Santander.

En términos de parenting corporativo la nueva estrategia invitó a Promisión a ser generador de contexto para sus inversiones, a visualizar tendencias, a visualizar adyacencias a dejar de ser inversionista de portafolio para llegar a ser inversionista generador de valor, a visualizar su aporte menos desde la óptica financiera y más desde la lógica del relacionamiento, del posicionamiento, de la integración de saberes. Ver detalle del ciclo generador de valor en las inversiones en la Figura 4.

Figura 4. Ciclo generador de valor en la gestión de inversiones



The breakthrough –Promisión S.A. (2008). Estrategia corporativa 2008 -2015

En este sentido PROMISION plantea hacia el 2015 una **MEGA** (Meta grande y ambiciosa) que da ruta a su nueva estrategia corporativa así:

“En el 2015 Promisión será una corporación de negocios con tres negocios distintos que habrá agenciando recursos por cerca de **US\$350 MM** a partir de los cuales con su nuevo modelo de ingresos construirá un patrimonio propio superior a **US\$60 MM** así:

- Desarrollando en su negocio de innovación agroindustrial en empresas que conectan la innovación, la tecnología y el agro con un capital superior a los US\$150 MM
- Participando y liderando las principales iniciativas público - privadas de concesiones en infraestructura para la conectividad de región por más de US\$75 MM

- Consiguiendo recursos por más de US\$ 125 MM para fondear las más vibrantes empresas santandereanas en sus iniciativas de crecimiento, expansión y conexión a la economía global”²

La visualización de PROMISION S.A. como una corporación de negocios desarrollada a través de 3 unidades estratégicas de negocio Agronegocios e innovación, Desarrollo regional y crecimiento empresarial se da recogiendo especialmente los aprendizajes y éxitos que como grupo de inversión había registrado en el manejo de su portafolio, así como mediante el análisis de sectores de inversión con mayor dinamismo y apoyo en Colombia vía revisión de políticas públicas y ejercicios de identificación de sectores de talla mundial.

En cada unidad de negocio, la estrategia corporativa planteó el objetivo, la propuesta de valor, los criterios de inversión y se construyó el modelo de negocios general las cuales guiaron las decisiones de Promisión en el periodo Mega, y que se detallan en el Anexo 3.

2.1.2. Estructura. Por supuesto y como lo afirma el muy conocido Chandler, la estructura sigue a la estrategia y en esa lógica en lo que tiene que ver con el segundo planteamiento de la estrategia corporativa de PROMISION se planteó reestructurar la compañía pasando de tener dos unidades transversales Dirección de proyectos y Dirección financiera a contar con tres Directores de unidades de negocio así: Dirección de Agronegocios e innovación – Dirección de desarrollo regional y Dirección de crecimiento empresarial encargados de la identificación de nuevas ideas de negocio y la gestión de las compañías del portafolio adscritas a su unidad.

² The breakthrough –Promisión S.A. (2008). Estrategia corporativa 2008 -2015.Presentacion a Junta Directiva PROMISION S.A. Enero 26 de 2008.

Igualmente se planteó el fortalecimiento del rol de la Junta Directiva de PROMISION como garante de la ejecución de la estrategia así como entidad superior de análisis de las oportunidades de negocio y la generación de 2 subcomités adicionales de la Junta Directiva. El planteamiento general para el funcionamiento de la Junta Directiva de PROMISION se resume a continuación:

- a. Comité de inversiones por unidad de negocio: Encargado de analizar las oportunidades de negocio presentadas por cada unidad. En este comité es relevante destacar, la sugerencia de invitar expertos de industria en forma aleatoria y periódica a PROMISION con el fin de acompañar la toma de decisiones.
- b. Comité MEGA: Encargado de hacer seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas en la MEGA.
- c. Junta Directiva. Encargada de velar por el cumplimiento de la estrategia corporativa de PROMISION. Igualmente la estrategia corporativa sugirió invitar a este espacio empresarios o expertos de industria que permitieran dar orientaciones imparciales a la toma de decisiones. En la figura 5 se presenta un resumen de los roles propuestos.

Figura 5. Orientación estratégica Roles Junta Directiva PROMISION

	Junta Corporativa	Comités de Inversión	Comité MEGA
Foco de Acción	<ul style="list-style-type: none"> • La corporación Promisión y sus UEN 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Nuevas Inversiones y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Los activos bajo manejo e inversiones realizadas
Frecuencia y Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual y extraordinarias de ser necesarias • Junta Directiva Completa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual con Dos negocios por mes y extraordinarias • Junta Directiva más expertos externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Semestral de 1 día o dos aprox. • Junta Directiva más equipo gerencial élite
Informes Necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte Gerencial Corporativo • Reporte de gestión por UEN • Información financiera analizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier por inversión • Criterios de Inversión y políticas • Simulaciones-Valoraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de avance estratégico por negocio • Informe del equipo gerencial de cada negocio • Portafolio a valor de Mercado

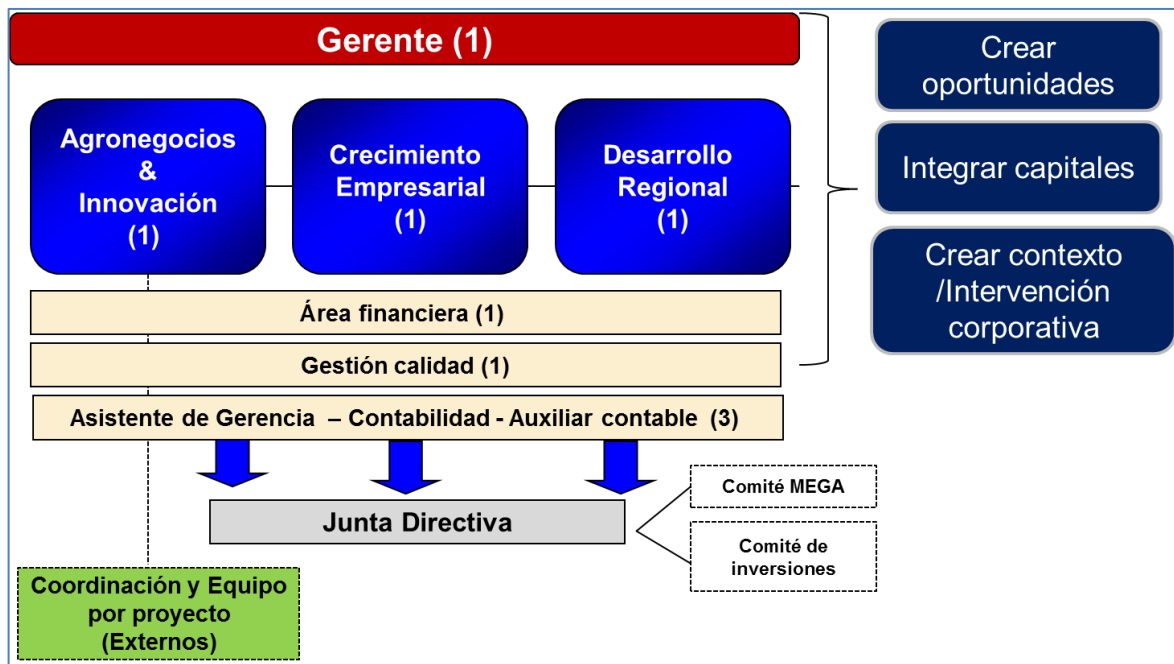
The breakthrough – Promisión S.A. (2008). Estrategia corporativa 2008 -2015

“Una Junta productiva es aquella que como colectivo logra que todas las conversaciones reafirmen la unicidad, estimulen el coraje y potencien la acción”³. Así mismo; la estrategia corporativa planteó la necesidad de definir un claro sistema de gobierno corporativo dada la multiplicidad de intereses encontrados presentes en las instancias de decisión de PROMISION.

³ The breakthrough –Promisión S.A. (2008). Estrategia corporativa 2008 -2015. Presentación a Junta Directiva PROMISION S.A. Enero 26 de 2008.

La Figura 6, resume la nueva estructura planteada para PROMISION en donde se articulaban la Gerencia General con los 3 directores de unidades de negocio y la Junta Directiva, en sus diferentes roles. Es importante hacer notar, que la estrategia corporativa planteó cargos internos transversales a las diferentes unidades de negocio y gerencia tales como un director del área financiera, y un responsable de gestión de calidad así como un staff contable y administrativo. Igualmente hizo claridad que los proyectos aprobados por el Comité de inversiones de PROMISION debían contar con un equipo externo, liderado por un director o coordinador de proyecto contratado por el tiempo de análisis de la factibilidad del proyecto en evaluación. En total PROMISION inició la ejecución de su nueva estrategia corporativa con 9 personas internas (1 Gerente, 3 directores de unidad de negocio, 1 responsable financiero, 1 responsable de gestión de calidad y 3 personas en el staff administrativo y contable); y equipos externos adscritos a cada proyecto en función de necesidad.

Figura 6. Nueva Estructura organizacional PROMISION S.A.



The breakthrough – Promisión S.A. (2008). Estrategia corporativa 2008 -2015

2.1.3. Competencias y capacidades. En torno a competencias y capacidades de la compañía se planteó fortalecer capacidades de modelación y análisis financiero así como culminar la metodología de gestión de proyecto para el equipo interno en Promisión.

2.1.4. Medición. La estrategia corporativa planteó además la necesidad de generar un Balance ScoreCard, indicadores de gestión y seguimiento para cada Unidad estratégica de negocio, así como implementar modelos para el seguimiento y valoración de activos actuales y futuras inversiones de Promisión.

2.1.5. Gente, habilidades y mentalidad. Por último en lo que tiene que ver con la gente, habilidades y mentalidad la estrategia planteaba que el equipo de Promisión debía imponer disciplina estratégica con persuasión y no coerción, debía consolidarse como creador de organizaciones y ser trabajadores en equipo, plantear innovaciones permanentes en los esquemas de negocio y contar con una buena mezcla de audacia y rigor así como con una mentalidad anticipatoria de tendencias globales.

2.2. ESTADO DE AVANCE DEL PROCESO DE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA VIGENTE.

Con el fin de analizar el estado de implementación de la estrategia corporativa de PROMISION se realizará el siguiente análisis. Primero se describirá el portafolio actual de PROMISION producto de la ejecución de la estrategia corporativa por parte de cada una de las unidades de negocio. Cuando se presente cada compañía del portafolio, se hará referencia a los elementos más relevantes del desempeño de la misma en aquellos aspectos que se tocan con la estrategia corporativa de PROMISION S.A., intentando no profundizar en elementos que corresponden a la estrategia competitiva de cada negocio.

Posteriormente en forma cualitativa, se describirán las acciones de parenting corporativo que el grupo PROMISION ha desarrollado de cara al centro corporativo y a sus inversiones en términos de estructura, competencias, capacidades, esquemas de medición y desarrollo de las personas.

Cerrando de nuevo en el tema estrategia se evaluará el estado de avance de la estrategia corporativa respecto a la consecución de la MEGA así como los principales indicadores financieros actuales del grupo PROMISION.

Por último se realizará un análisis resumen que consolide en forma lógica y concreta la situación actual de implementación de la estrategia corporativa y brinde elementos de análisis para las propuestas de mejora de la estrategia corporativa hacia futuro.

2.2.1. Estado de avance del proceso de formulación e implementación de la estrategia Corporativa por unidades de negocio. Durante el período 2008 - 2014 Promisión ha dado cumplimiento a las directrices de su estrategia corporativa contando actualmente con 11 compañías en el portafolio de inversión distribuidas por unidad de negocio de la siguiente manera.

2.2.1.1 Unidad Agronegocios e Innovación:

Promotora Agrotropical Colombia (26.33%): Esta inversión se encuentra en el portafolio de Promisión desde el 2005. Agrotropical Colombia está ubicada en el sur de Cesar, en la zona de la Jagua de Ibérico, y está concebida como la mayor plantación de cacao del país contando con una extensión de 958 hectáreas de las cuales 697 son aptas para cultivo. Durante el 2006 esta compañía recibe un importante respaldo con la cofinanciación del fondo ARD –CAPP –Colombia por

731.000 dólares ⁴ como donación para la siembra de cacao y plátano, donación gestionada por el equipo de PROMISION y la cual es considerada una clara acción de parenting corporativo hacia esta inversión.

Según el informe de asamblea del año, en el 2007⁵ , la promotora Agrotropical Colombia invirtió US\$2 millones en la compañía Agrotropical Ecuador, obteniendo así una participación del 40 % de esta compañía que en el 2007 tenía 251 hectáreas de cacao y 201 hectáreas de teca, dando un paso importante hacia la consolidación de un modelo de transferencia de tecnología y know how y la constitución de un futuro conglomerado a nivel andino. En el 2011 Agrotropical Colombia se escindió en dos, creando una nueva compañía, la sociedad Agrotropical internacional a través de la cual se canalizó la inversión en Agrotropical Ecuador.

Al cierre del 2013, Promisión participa en el 26,33 % de Agrotropical Colombia y esta compañía cuenta con 405 hectáreas sembradas de cacao utilizando el cultivo de alta tecnología, productividad superior y variedad - CCN 51. Esta empresa espera llegar a plena producción en el año 2019.

Agrotropical Colombia es un caso particular en el portafolio de PROMISION pues la tesis de inversión con la cual se inició el proceso, partió de la identificación de las potencialidades de Santander y el país respecto a la producción de cacao, la identificación de un socio estratégico y con un gran know how en el negocio a través del aliado y futuro socio Agrotropical Ecuador así como la visualización de tendencias en el consumo alrededor de cacao y chocolate como elemento de una alimentación sana y un consumidor en búsqueda de elementos naturales, así como insumo para una industria creciente de productos cosméticos con esta base. No obstante; Agrotropical Colombia ha contado con innumerables contingencias

⁴ Promisión S.A. (2006). Informe de asamblea de accionistas.

⁵ Promisión S.A. (2007). Informe de asamblea de accionistas.

asociadas a plagas, inundaciones y otras externalidades que han afectado el desempeño del cultivo.

Según el informe de Asamblea del año⁶, a cifras del 2013 PROMISION ha invertido 4.403 millones de pesos, valor en libros y a valor de mercado su inversión representa sólo 1.837 millones de pesos, registrando una desvalorización de su inversión por 2.566 millones de pesos. Agrotropical Colombia, no ha generado en ningún año del periodo MEGA dividendos para PROMISION, y actualmente le adeuda a Promisión la suma de 1.438 millones; situación que por supuesto impacta la disponibilidad de flujo de caja para el conglomerado. En términos de parenting corporativo la dirección administrativa y financiera de Agrotropical la ha prestado PROMISION, quien cede el tiempo de una de sus directivas para ejercer esta función, cobrando por supuesto un fee por esta gestión.

A partir de Agrotropical Colombia, la unidad de agronegocios ha analizado en el periodo MEGA proyectos orientados a fortalecer la cadena de valor como una planta de semielaborados de cacao en el 2009 y un proyecto de transformación de cacao en el 2011, los cuales no fueron aprobados por los comités de inversión.

Dairy And Beef Solutionz Latam (50%)

Según el informe de asamblea del año⁷, durante el 2011 PROMISION estructuró la creación de esta nueva compañía como desarrollador en Latinoamérica de producción de leche y carne a gran escala, adaptando a las condiciones tropicales el exitoso modelo de Nueva Zelanda en alianza con el grupo neozelandes Innovation Waikato.

⁶ Promisión S.A. (2013). Informe de asamblea de accionistas.

⁷ Promisión S.A. (2011). Informe de asamblea de accionistas.

La empresa durante estos años ha logrado contratos de distribución de tecnología con compañías como: Livestock Improvement Corporation (Genética de Leche), Focus Genetics (Genética de Carne), Gallagher (Cercas eléctricas), Spitfire Irrigators (Irrigación de Efluentes), PPP Industries (Sistemas de Alimentación), QCONZ (Administración) mediante los cuales se vendieron \$300 millones de pesos en material seminal y cercas eléctricas.

La tesis de inversión con la cual aprueba PROMISION esta compañía es la de traer a Colombia el know how de un modelo exitoso de producción de carne y leche en el país con mayor productividad mundial en este negocio. En esta lógica, Promisión ha aportado en esta compañía a cifras del 2013, 500 millones de pesos, correspondiente a una participación del 50%, materializado a través de costos de oficina, el pago de gastos de funcionamiento y del CEO de la compañía en Colombia. Su socio Innovation Waikato, ha aportado capital intelectual y ha puesto a disposición de la operación en Colombia un funcionario proveniente de Nueva Zelanda para dar apoyo directo a los proyectos que emprende la compañía.

En términos del parenting corporativo esta compañía nace de cero; prácticamente “incubada” en las oficinas de PROMISION S.A. razón por la cual recibe acompañamiento permanente a su direccionamiento estratégico y se le prestan servicios administrativos y financieros de apoyo a la gestión vía recurso humano de PROMISION S.A.

Promitec Santander S.A.S. 30%

Promitec es una compañía creada por PROMISION en el 2007⁸ como primer proyecto de desarrollo tecnológico y de innovación, cuya propuesta de valor inicial fue producir industrialmente jarabes de fructosa y glucosa a partir del almidón de yuca. Esta empresa parte de una investigación de un grupo de profesores de la UIS, los cuales contaban con una tecnología en fase de prueba piloto y que

⁸ Promisión S.A. (2007). Informe de asamblea de accionistas.

habían recibido el apoyo del SENA, incubadora de empresas de base tecnológica, para desarrollar su tecnología, entre otros.

El modelo de negocio de PROMITEC durante el periodo MEGA ha variado sustancialmente, de la producción de fructosa y glucosa hacia una compañía de base tecnológica cuya creación de valor se centra en la innovación. En el 2007, Promitec se creó como planta piloto localizada en el parque industrial de Bucaramanga y se inician acciones para obtener una patente, y paulatinamente va descubriendo de la mano de PROMISION y de su Junta Directiva que sus innovaciones pueden aplicarse a la producción de endulzantes para la industria alimenticia así como a la producción de alimentos funcionales para hacer más productiva cadenas de valor como la del pollo, y cerdo. Promitec actualmente produce endulzantes y edulcorantes, así como productos para mejorar la ganancia de peso de pollitos y cerdos, disminuir la deshidratación y la pérdida de peso de animales en transporte en proceso de sacrificio, antidiarreicos, entre otros.

Según el informe de asamblea del año, a cifras del 2013 Promisión ha invertido en Promitec 627 millones según valor en libros y 616 millones de pesos a valor de mercado⁹ contando con una participación del 30%. Durante el periodo MEGA, PROMITEC no ha generado dividendos y actualmente en el 2013 tiene un préstamo con PROMISION por 231 millones de pesos, es decir el 37% del aporte de PROMISION.

Promitec ha demandado un gran esfuerzo por parte de PROMISION en términos de parenting corporativo, pues no sólo ha acompañado permanente la estructuración de su modelo de negocio y propuesta de valor, que ha demandado grandes cantidades de tiempo de la gerencia y de la dirección de la unidad de negocios, sino que además la dirección administrativa y financiera es ejercida por una funcionaria de PROMISION al igual que lo expuesto anteriormente con la

⁹ Promisión S.A. (2013). Informe de asamblea de accionistas.

situación de Agrotropical Colombia. En años anteriores PROMISION ha financiado también ejercicios de valoración de la compañía así como de direccionamiento estratégico.

Fondo de capital de riesgo PROGRESA CAPITAL 5%

Según el informe de asamblea del 2013¹⁰ el Fondo de Capital Privado (FCP) Progresia Capital, es uno de los fondos actualmente gestionados por la empresa antioqueña Promotora de Proyectos S.A., miembro del Grupo Empresarial Antioqueño GEA. El Fondo Progresia Capital se constituyó en el 2008 con la finalidad de invertir en empresas de innovación y base tecnológica en sectores como Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), Salud, Biotecnología y Servicios de Ingeniería Aplicada, entre otros.

El fondo se estructuró con compromisos de inversión por 40.000 millones de pesos con un plazo pactado a 9 años en donde PROMISION comparte inversión con Fundación Nutresa, Grupo Argos S.A., Banca de Inversión Bancolombia S.A., Celsia S.A. E.S.P., Grupo de Inversiones Suramericana S.A., Comfama, Bid como administrador del FOMIN, Aecid, Bancoldex y Promotora de Proyectos.

Promisión firmó en marzo de 2009 un compromiso de inversión por \$ 2.000 millones de pesos, de los cuales ha recibido llamados de capital a corte de 31 de diciembre de 2013 por \$ 1.325 millones. Por la eficiente gestión del fondo y por una salida parcial anticipada de unas de las compañías se recibió una devolución de capital por \$334 millones.

Al 31 de Diciembre de 2013, el Fondo contaba con 4 empresas en su portafolio (HYBRUTEC SAS – Servicios de Ingeniera Aplicada, BRAINZA SAS – TIC's, ECOFLORA CARES – Biotecnología, UBIQUO TELEMEDICINA – TIC's) y

¹⁰ Promisión S.A. (2013). Informe de asamblea de accionistas.

compromisos por valor de \$24.345 millones, que representan actualmente el 60,86% de los compromisos de inversión de los Inversionistas.

La tesis de inversión con la cual PROMISION aprueba su participación en PROGRESA Capital parte de su aprendizaje al frente de una empresa de capital de riesgo como PROMITEC, su deseo de aprender alrededor de la industria de fondos de inversión como una industria naciente en el país así como tener un posible vehículo de salida para inversiones como PROMITEC. Si bien el desempeño del Fondo Progres capital ha sido eficiente, no deja de ser un fondo de inversión antioqueño que invierte especialmente en empresas de dicha región. Lastimosamente, a pesar de que PROMITEC ha sido analizada Progres Capital no ha decidido invertir en la misma y convertirse en un vehículo de salida para PROMISION. En términos de parenting corporativo esta empresa no demanda de PROMISION mayor influencia más allá del seguimiento del fondo vía participación periódica en juntas directivas o comités de inversión.

CPN Apiflower (33%)

Apiflower es una compañía de innovación e investigación que produce productos de biocosmética a partir de la miel, en la cual Promisión invierte desde el 2011¹¹ con el 33% de participación, con un valor de 716 millones de pesos. Promisión ingresa a CPN Apiflower analizando las excelentes perspectivas de su modelo de negocio y apoya activamente - a través de su dirección de Agronegocios e innovación - la construcción del modelo y plan de negocios para capturar mercados nacionales e internacionales. Es así como en el 2011, Apiflower empieza a desarrollar alianzas en Rusia, España, Korea, Brasil y EEUU y genera estrategias de comercialización a través de canales especializados (Médicos, spas, etc) y establece estrategias de consolidación de marca en Colombia. Hacia el 2013, consolida exportaciones a Rusia, Korea, Brasil y en el mercado nacional

¹¹ Promisión S.A. (2011). Informe de asamblea de accionistas.

vía presencia de canales especializados y la generación de una nueva línea de negocios orientada al mercado masivo.

En términos de parenting corporativo Apiflower es una compañía que demanda especialmente acompañamiento y direccionamiento en lo referente a su planteamiento estratégico, estructuración y gestión de su modelo de negocio y plan de negocio así como la construcción de su estrategia de comercialización y posicionamiento de marca. Igualmente requiere acompañamiento en torno a su gestión administrativa y financiera, por lo cual PROMISION ha realizado este acompañamiento con recursos propios así como contratación de firmas especializadas.

Según el informe de asamblea del año¹², durante el 2013 Promisión logró financiación vía apoyo de Colciencias para Apiflower orientada al desarrollo de 15 nuevos productos direccionados a robustecer el portafolio de productos de biocosmética. Esta compañía no ha generado ningún dividendo para PROMISION.

Mediimplantes (17.54%)

Mediimplantes es una compañía santandereana que cuenta con más de 10 años en el mercado, diseñando, fabricando y comercializando implantes médicos para la columna. Mediimplantes posee enormes capacidades en innovación, diseño y fabricación de implantes que le han dado bases para construir un modelo de negocios altamente competitivo y diferenciado, consiguiendo resultados importantes y rutas de crecimiento de alto potencial en una industria de altas barreras de entrada.

Según el Informe de Asamblea de PROMISION en el 2012¹³, la tesis de inversión de PROMISION en esta compañía se orientó hacia tomar una posición de

¹² Promisión S.A. (2013). Informe de asamblea de accionistas.

¹³ Promisión S.A. (2012). Informe de asamblea de accionistas.

portafolio en etapa de crecimiento con capturas de valor tempranas visualizando oportunidades importantes de crecimiento en un sector de talla mundial. Lo anterior de cara a apoyar la construcción de un modelo de negocio atractivo y buscar una salida que permitiera una alta valorización con una adquisición de un jugador mundial de la industria.

En este sentido al momento de compra Mediimplantes era una compañía con presencia en 30 ciudades de Colombia, Ecuador y Republica Dominicana, y con el apoyo de PROMISION diseñó una estrategia de crecimiento vía la creación de nuevos productos y apertura a nuevos mercados internacionales como México, Perú, Panamá, Bolivia, Costa Rica y el Salvador.

Promisión participa con el 17.54% con una inversión por 6.924 millones de pesos a valor en libros y registra el mismo valor de mercado, en el periodo 2012 y 2013, no ha generado valorización. No obstante es una compañía que ha producido ingresos vía dividendos de la siguiente forma: 2011: 10,9, 2012: 262,9 y 2013:242 millones de pesos.

En términos de parenting corporativo esta compañía ha requerido el acompañamiento en el diseño de su modelo de negocio, especialmente de cara a su internacionalización en un trabajo muy cercano con el director de la unidad Agronegocios e innovación además de una permanente participación en Juntas Directivas y el acompañamiento en espacios de promoción de emprendimiento innovador gestionado por instituciones como Innpulsa, Bancoldex, entre otros.

2.2.1.2. Desarrollo regional

Zona Franca Santander (49.7%)

Zona Franca Santander es una compañía creada en el 2008, liderada por PROMISION S.A. como la primera zona franca multipropósito de Santander,

aprovechando los beneficios que ofrecía el Gobierno nacional para inversionistas privadas a través del régimen franco en Colombia. En 31 Hectáreas, la Zona Franca Santander se erige como un parque empresarial orientado a la industria pero también a la prestación de servicios de alto valor aprovechando las fortalezas de Santander en materia educativa. Durante sus 6 años de funcionamiento Zona Franca Santander ha calificado más de 21 usuarios, dentro de los cuales se destacan operaciones con alto volúmenes de contratación como las de Arvato¹⁴, y otras empresas de gran impacto para el desarrollo de Santander como Grupo Carvajal, Sena Seccional Santander, así como industrias, empresas de consultoría, prestadoras de servicios entre otras.

Zona Franca Santander ha desarrollado una eficiente estrategia de atracción de inversión extranjera y de promoción de Santander como destino de inversión, a través de trabajo conjunto permanente con Promisión así como instituciones como Cámara de Comercio de Bucaramanga, Proexport Santander, Invest in Santander, y la presencia permanente en ruedas de negocio y reuniones uno a uno con empresarios de orden nacional o internacional.

Vale la pena destacar que lo anterior coincide exactamente con la tesis de inversión que planteó Promisión al momento de aprobar el proyecto, y era generar una compañía privada a partir de una oportunidad de negocio pública y generar una empresa promotora y generadora del desarrollo regional en Santander.

En concepto de la autora de este trabajo de aplicación, esta inversión es una de las “joyas de la corona” del portafolio de PROMISION, pues según datos del informe de asamblea 2013¹⁵, posee el 49.7% de participación con una inversión de 7.096 millones de pesos que representan a valor de mercado la suma de 18.842 millones de pesos, generándole a PROMISION una valorización 11.746 es decir el

¹⁴ Según información entregada por la Zona Franca Santander, a la fecha Arvato cuenta con más de 1.000 empleados contratados.

¹⁵ Promisión S.A. (2013). Informe de asamblea de accionistas.

165% de valorización sobre el valor de la inversión. Igualmente, según el plan de negocio hasta el año 2017 Zona Franca Santander generaría dividendos para sus accionistas, pero para beneficio de PROMISION durante el año 2013 Zona Franca Santander decretó dividendos para sus accionistas entregados en acciones, que para el caso de PROMISION fue por valor de 281 millones de pesos.

En términos de parenting corporativo es mínima la intervención que demanda Zona Franca Santander, pues las habilidades gerenciales, administrativas y relacionales de la gerencia y el equipo de la empresa son suficientes y potentes, y hacen que la intervención se limite a participación vía junta directiva y al acompañamiento permanente al proceso de vinculación de nuevos empresarios nacionales e internacionales interesados en instalarse en Zona Franca.

Recientemente Zona Franca Santander, junto a Agrotropical, Mediimplantes, Comertex, Cámara de Comercio de Bucaramanga y el mismo Promisión, han sido beneficiarios de un proceso de formación y de generación de procesos de innovación corporativa, un proyecto que cuenta con el apoyo del fondo gubernamental Innpulsa, Bancoldex así como la asesoría técnica del instituto tecnológico de Monterrey ITESM. Este proyecto fue estructurado y gestionado por PROMISION S.A. como parte de sus acciones de parenting corporativo.

A partir de Zona Franca Santander, esta unidad de negocios ha analizado ideas de negocio tales como la conformación de una plataforma logística en Bucaramanga, la creación de un Centro logístico y una posibilidad de inversión en la plataforma logística de Barrancabermeja, ideas que fueron desestimadas por los comités de inversión del grupo.

Ecoparque Empresarial Natura (20%)

Este proyecto se realizó en conjunto con la constructora MARVAL, e inversionistas privados que visualizaron una oportunidad de sinergia y potencialización para el

proyecto Zona Franca Santander, al apostar por desarrollar la zona del anillo vial como nuevo eje de desarrollo industrial y de servicios del Área Metropolitana de Bucaramanga . Es de destacar, que el grupo Promisión logro analizar las directrices impartidas por los ejercicios de ordenamiento territorial de los últimos años, y visualizar una oportunidad de negocio privada en esta zona, emulando el buen ejemplo de Medellín, en su zona de desarrollo industrial, de comercio y servicios denominada: “Milla de oro”.

Natura es un parque empresarial desarrollado en el km 2.1. Anillo vial sentido Floridablanca Girón que desarrolló 3 torres de oficinas, y que cuenta con servicios de apoyo como kioscos para cafeterías, bancos, estacionamientos y restaurantes. Actualmente importantes empresas de la región tienen su instalación en este parque, entre ellas Rayco, Promisión S.A, Fundación de la mujer, Sistemas y Computadores, Banco BBVA, Constructora SUMAS, OPL Logística, entre otros; cumpliendo así el propósito de generar una importante dinámica de desarrollo institucional , industrial y de servicios en esta zona.

Natura Ecoparque empresarial se aprobó en el 2008, y según el informe de Asamblea del 2010 PROMISION había aportado la suma de 1029 millones de pesos, correspondiente a una participación del 20% del consorcio. Así mismo, PROMISION negocio la compra de la oficina 704 en la torre 2, para sus instalaciones actuales por 670 m2.

La participación en esta inversión para PROMISION fue de gran beneficio de cara a su liquidez. Natura inicia como proyecto en el 2008, y según los informes de asamblea de los años respectivos durante el 2011, 2012 y 2013 participa en las utilidades del consorcio de la siguiente manera: 2011 recibe 1.156 millones, 2012: 1.659 millones y 2013:1.594 millones

Las acciones de parenting corporativo en este proyecto fueron mínimas y se reducen a un acompañamiento por parte de la gerencia a las juntas directivas del consorcio. El líder del proyecto es la Constructora Marval, compañía No 1 en ventas en su sector a nivel nacional con gran capacidad técnica, gerencial y administrativa lo cual hace que la intervención requerida de parte de PROMISION sea escasa. Posterior a la finalización de NATURA prevista para el 2014, Promisión quedara haciendo parte de un nuevo consorcio de vivienda y oficinas denominado Las palmas.

2.2.1.3. Crecimiento empresarial

Urbanas (ur)

La constructora URBANAS es una compañía de gran representatividad en la economía santandereana en la cual PROMISION tiene inversión a partir de 1995, siendo particular su participación pues URBANAS es una empresa familiar y PROMISION es el único socio externo que posee lo cual imprime constantes retos en términos de gobierno corporativo a la compañía.

Urbanas es reconocido en el entorno regional por ser desarrollador de zonas y por ende, constructor más que de proyectos urbanísticos, de proyectos de ciudad o desarrollador de zonas. Es indudable su influencia en la zona de Ruitoque así como la zona de Cañaveral. En el caso de Ruitoque, Urbanas desarrollo un concepto muy innovador que involucró vivienda de alto valor, junto a servicios conexos como un club, cancha de golf, supermercados así como el desarrollo de vías y prestación de servicios públicos.

Según informe de Asamblea del 2013, Promisión tiene una participación de 8.037 millones de pesos, valor en libros, que representan 10.156 millones a valor de mercado, representando una valorización en casi 20 años de 2.119 millones. Vale la pena comentar que URBANAS es una compañía que entrega dividendos a

PROMISION anualmente, representando en el 2013, 268 millones de pesos, en el 2012: 191,1 millones, en el 2011: 179,2 y en el 2010: 3813,3 entregados en acciones.

Fondo inmobiliario Santander Inmobiliario (100% del gestor)

Hacia el 2012, PROMISION creó un fondo de capital privado dirigido a invertir en activos inmobiliarios del sector comercial, hotelero y turístico denominado “Santander Inmobiliario” visualizando como oportunidad de negocio las iniciativas de promoción de la industria de fondos que venían difundiendo instituciones como Bancoldex y el Ministerio de Comercio e industria. Así mismo su tesis de inversión se desarrolló alrededor de la posibilidad de generar sinergias con otras inversiones de PROMISION de corte inmobiliario tales como Zona Franca Santander, Urbanas y Natura Ecoparque empresarial, así como su buena relación con la compañía Marval, miembro de la Junta Directiva de PROMISION. La buena dinámica del sector de construcción en Santander y en Colombia fueron otros de los elementos que reforzaron la tesis de inversión del grupo.

Según el informe de asamblea del año¹⁶, “Santander Inmobiliario” inició operaciones durante el 2012 con un plazo definido a 12 años con un plan de inversiones inicial de 35,000 millones de pesos. El negocio del Fondo es y será la inversión en activos y proyectos inmobiliarios generadores rentas, inmediatas o futuras, con arrendatarios de calidad según el sector de inversión.

El primer compartimiento del fondo es de 7.000 millones de pesos a cifras de 2014, y en este compartimiento se adquirieron varios activos que logran el objetivo de generar sinergias y dinamizar y potenciar otras inversiones inmobiliarias en el portafolio: Compra a PROMISION de 2 oficinas en Natura Ecoparque empresarial por valor de 3.000 millones de pesos¹⁷, compra de oficinas en Zona Franca

¹⁶ Promisión S.A. (2012). Informe de asamblea de accionistas.

¹⁷ Una de estas oficinas se arrienda al grupo PROMISION, con compromiso a 20 años.

Santander por 1.400 millones de pesos e inversión en el Hotel Tryp en Bucaramanga por valor de 2.000 millones de pesos. Vale la pena mencionar que uno de los inversionistas en el Fondo Inmobiliario es la constructora URBANAS, empresa del grupo PROMISION, y que para PROMISION el fondo se ha constituido en un vehículo de salida muy dinámico para inversiones inmobiliarias que desee vender en muy corto plazo.

Santander Inmobiliario se gestiona a través de PROMINMOBILIARIO S.A.S. en el cual PROMISION participa con el 100% capitalizando pre-operativos del proyecto más gastos de funcionamiento, que a cifras del 2013 suman aproximadamente 1.000 millones de pesos.

En términos de parenting corporativo la gestión de Santander Inmobiliario requiere una gran vinculación de PROMISION que aporta el 100% del director del fondo inmobiliario a través de su director de la unidad crecimiento empresarial y tiene sus oficinas en PROMISION S.A. Según entrevista al Director del Fondo de inversión en Promisión, vale la pena destacar que las estructuras de decisión en las inversiones del Fondo Inmobiliario tienen una particularidad y es que son independientes y ajenas a las decisiones de la gerencia y Junta Directiva de PROMISION, y que está compuesta por personas expertas del sector inmobiliario que deben obtener aprobación por parte de la Superintendencia financiera, entidad que regula la operación del fondo inmobiliario lo cual garantiza transparencia en la toma de decisiones de inversión.

Promisión como gestor del fondo recibe en promedio 8 Millones de pesos por comisión de gestión del fondo, y en el momento de liquidación del compartimiento recibirá comisión de éxito.

Pretecor (21.58%)

Pretecor es una compañía que diseña y fabrica estructuras a base de postes de concreto y que tiene como clientes principales las electrificadoras del país con

presencia en todos los departamentos de la Costa Atlántica, Santanderes, Boyacá, y Antioquia.

Promisión tiene inversión en esta compañía desde 1995, con un aporte a cifras de 2013¹⁸ por 2.125 millones de pesos a valor en libros que corresponde a un valor de mercado de 3.836 millones de pesos y que genera una valorización de 1.711 millones de pesos en un periodo cercano a los 20 años de esta inversión.

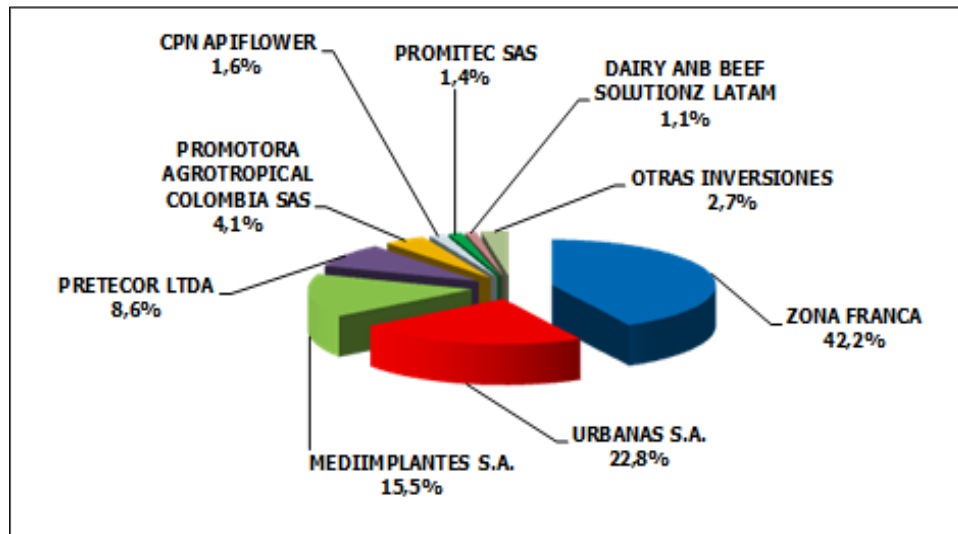
En términos de parenting corporativo, esta compañía es un caso bastante particular para PROMISION. Pretecor es una inversión que demanda y permite una escasa intervención en su agenda intelectual, que registra escasas innovaciones en su modelo de negocio y por ende en su agenda de crecimiento pero que genera un flujo estable de dividendos para PROMISION, que para el 2013 fue de 407 millones de pesos y en el 2010 registró 1541 millones anticipando dividendos del 2011 y 2012.

Según el informe de asamblea del año, al cierre de 2013¹⁹, el portafolio de PROMISION está compuesto de la siguiente manera:

¹⁸ Promisión S.A. (2013). Informe de asamblea de accionistas.

¹⁹ Promisión S.A. (2013). Informe de asamblea de accionistas.

Gráfico 2. Composición del portafolio de inversiones PROMISION 2013



Fuente: Promisión S.A. (2013) Informe de asamblea de accionistas

Por último, es necesario relacionar que actualmente PROMISION tiene sólo 1 proyecto en factibilidad en la unidad de negocios Agronegocios & Innovación, correspondiente a una alianza que realizó con el Centro de desarrollo tecnológico Corasfaltos para evaluar la factibilidad de una planta de fabricación de aditivos para la producción y comercialización de los productos tecnológicos de Corasfaltos. El proyecto inició en el 2009 y tiene la aspiración de constituir un spin off que gestione y comercialice al menos 8 productos. Durante el 2014, se tenía estimado la constitución del spin off con un plan de negocios estructurado alrededor de los 9 millones de dólares.

2.2.2. Estado de avance del proceso de formulación e implementación de la estrategia Corporativa - Acciones de Parenting corporativo. PROMISION en el cumplimiento de su estrategia corporativa ha ejecutado en el periodo MEGA, acciones de parenting corporativo en una relación uno a uno con cada una de sus empresas así como acciones de fortalecimiento interno desde el centro corporativo. El detalle de las acciones de parenting corporativo ejecutadas se presenta en la tabla 4 a continuación.

Tabla 4. Acciones de parenting corporativo: Promisión y portafolio

Acción de parenting corporativo	Empresa del portafolio
Contratación ejercicios de valoración	Pretecor Agrotropical Zona Franca Santander
Gestión de nuevos socios /aliados/clientes para la compañía	Agrotropical
Gestión de fondos de cooperación o apoyo (entidades de cooperación)	Agrotropical CPN Apiflower (Colciencias – desarrollo de 15 nuevos productos)
Dirección administrativa y financiera a partir de recurso humano PROMISION	Agrotropical Promitec
Acompañamiento y asesoría Direccionamiento estratégico	Agrotropical Mediimplantes Promitec Apiflower URBANAS
Formación y creación de competencias en torno a la generación de ideas innovadoras (Innpulsa -Instituto tecnológico de Monterrey) <ul style="list-style-type: none"> • Curso emprendimiento corporativo ITESM: 25 funcionarios • Feria de emprendimiento 3 compañías • Selección ideas innovadoras. • Capital semilla ideas innovadoras corporativas. 	Mediimplantes Agrotropical Promitec Zona Franca Santander Promisión Comertex*
Diseño y/o acompañamiento de la estrategia de comercialización, mercadeo y posicionamiento de marca.	Mediimplantes CPN Apiflower Zona Franca Santander como destino de inversión
Préstamos a la compañía	Agrotropical PROMITEC Dairy and beef solution latam
Participación en Junta Directiva –Instancias de gobierno corporativo	Todas
Liderazgo estrategia - agenda financiera	Urbanas Zona Franca Santander

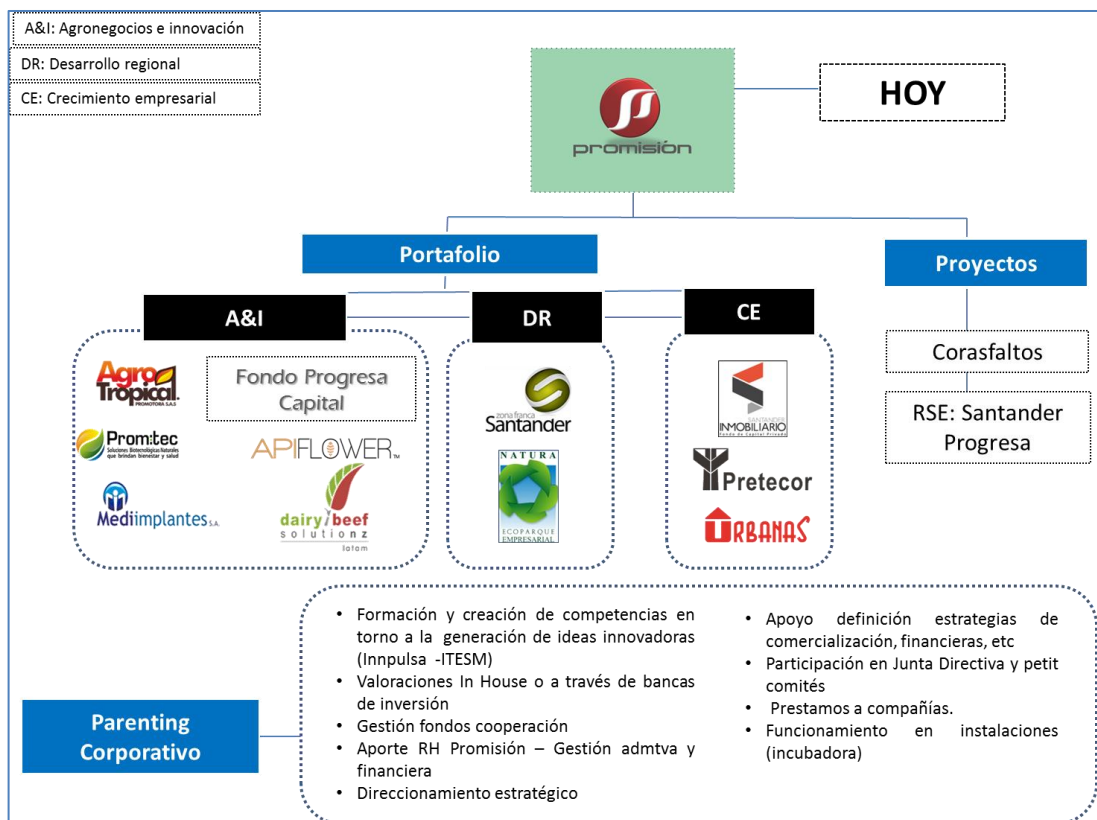
Gerencia de la compañía por parte de funcionarios PROMISION	Fondo inmobiliario Agrotropical (temporalmente) Promitec (temporalmente)
Funcionamiento en instalaciones PROMISION (“Incubadora”)	Dairy and beef solutionz latam Fondo Inmobiliario.

*Comertex, no es una empresa del portafolio de PROMISION, es una empresa integrante de la Junta Directiva de PROMISION.

Fuente: Elaboración y análisis propios.

Un resumen de la situación actual del portafolio y de las acciones de parenting corporativo en desarrollo por parte de PROMISION se ilustra en la figura 7 a continuación:

Figura 7. Situación actual PROMISION: Portafolio, proyectos y parenting corporativo.



Fuente: Elaboración y análisis propios

Según lo expuesto en el capítulo 1 una de las formas de generar acciones de parenting corporativo, además de generar apoyos como los descritos en una relación uno a uno con cada compañía del portafolio, es generar sinergias entre las mismas. Es evidente que la estrategia corporativa de PROMISION durante el periodo MEGA ha sido de crecimiento vía diversificación no relacionada a través de sus tres unidades de negocio. Lo expuesto en el presente capítulo, muestra claramente que sólo en los negocios relacionados con la actividad inmobiliaria, PROMISION ha logrado generar sinergias y trabajo conjunto que potencie entre sí las inversiones así:

Natura Ecoparque Empresarial – URBANAS – Zona Franca Santander – Fondo Inmobiliario.

Es de destacar que el Fondo inmobiliario ha generado varios aspectos positivos como:

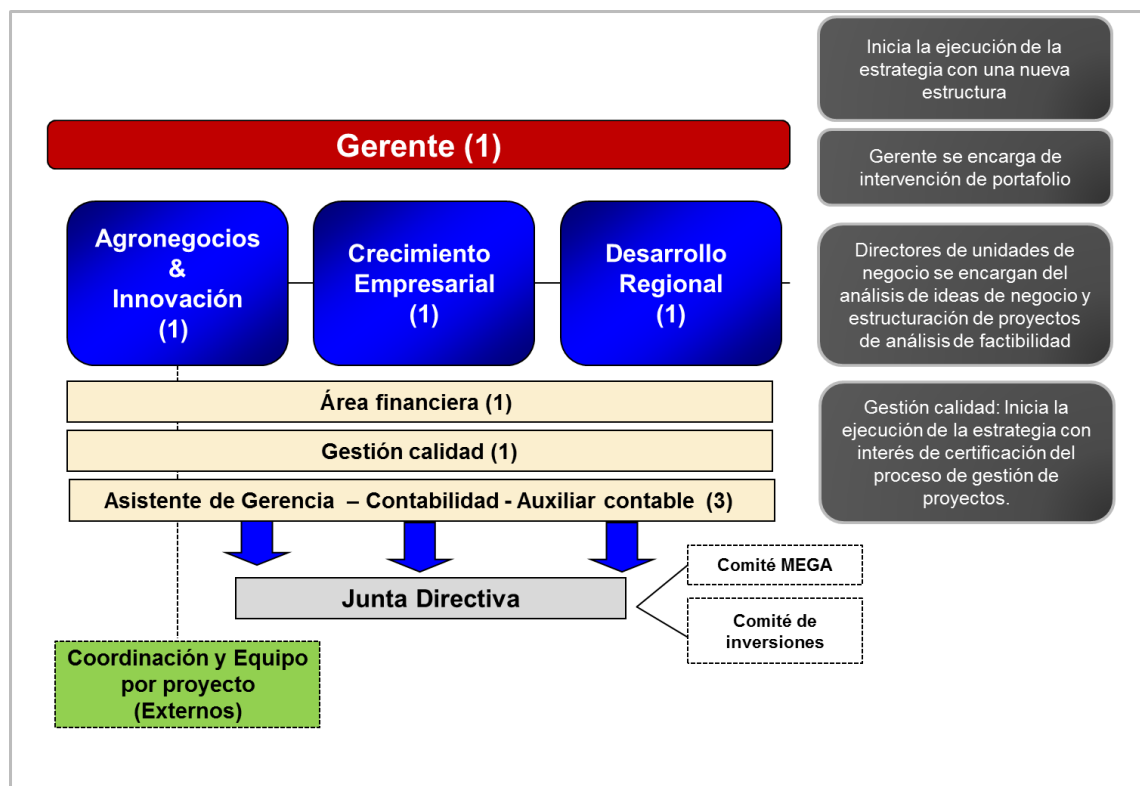
- Inversiones conjuntas apoyadas en otras compañías del portafolio: Caso Hotel tryp Bucaramanga realizada en conjunto con URBANAS
- Compra directa de activos a otras compañías del portafolio: Oficina en Zona Franca Santander.
- Consolidarse como estrategia de salida de activos inmobiliarios del mismo PROMISION: Hotel Tryp, Oficinas NATURA.

Igualmente, es necesario plantear que lastimosamente, las inversiones de PROMISION en el sector agrícola o de innovación, así como en salud y biocosmética no han logrado generar dinámicas de trabajo conjunto que permitan beneficios a las compañías y al centro corporativo. Los nuevos proyectos no han dado respuesta a una lógica de integración en la cadena de valor, ni se han desarrollado a partir de adyacencias con inversiones ya estructuradas. Por el contrario, contar con un portafolio tan diverso, demanda cada vez más el desarrollo de competencias específicas correspondientes a cada negocio desde

PROMISION para asegurar una eficiente intervención teniendo como una limitante la capacidad instalada actual.

2.2.2.1 Estructura: Para adecuar la estructura interna de PROMISION a los retos de la nueva estrategia en el 2008 se realizaron contrataciones acorde al perfil requerido en cada unidad de negocio y se asignaron responsabilidades. Se contrataron 3 Directores de unidades de negocio responsables especialmente de la identificación y gestión de ideas de proyectos los cuales contaron con un apoyo transversal en el área administrativa y financiera de PROMISION. Se creó además un área de gestión de calidad, con miras a certificar el proceso de evaluación y gestión de proyectos. La estructura con la cual inició PROMISION la ejecución de su estrategia corporativa en el año 2008 se ilustra la figura 8.

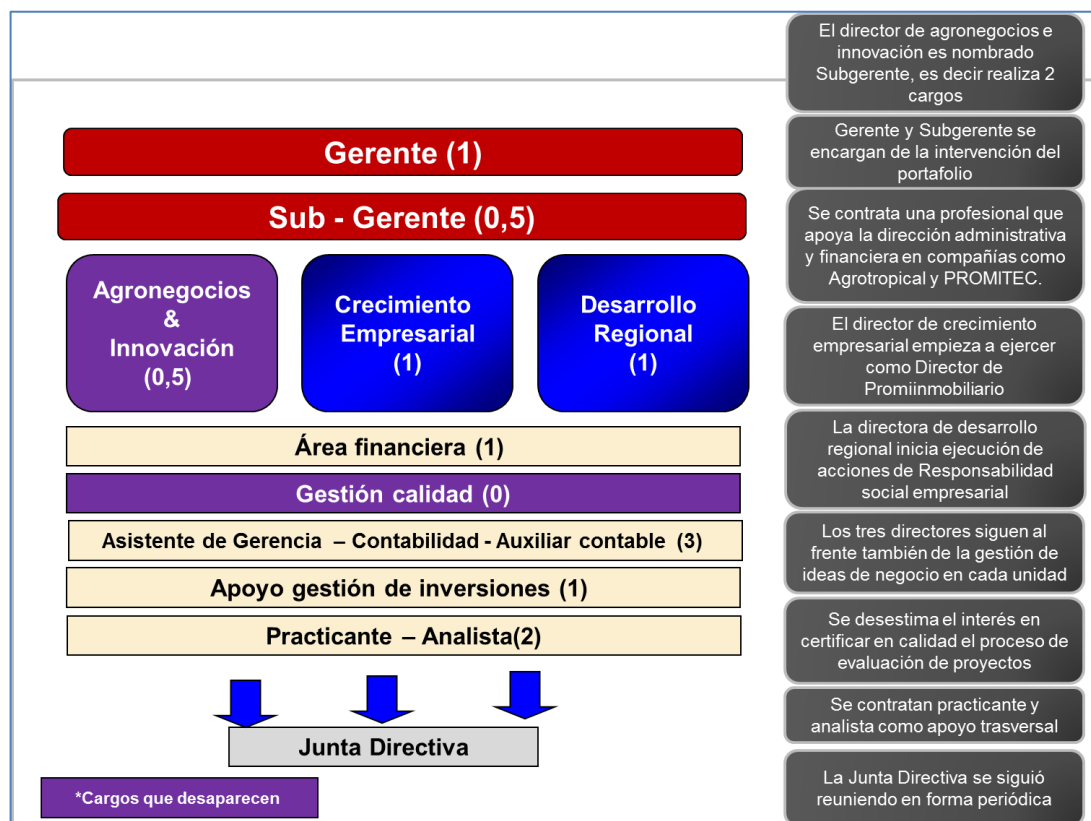
Figura 8. Estructura organizacional PROMISION Año 2008



Fuente: Elaboración y análisis propios

Con un portafolio más amplio y una creciente necesidad de intervención en el mismo, en el año 2011 se creó una vicepresidencia que compartió con la Gerencia General dichas funciones. Igualmente se vinculó a una profesional que ejerce labores de dirección administrativa y financiera en compañías como Promitec y Agrotropical. Los 3 directores inician la ejecución de actividades paralelas, siguiendo a su cargo el análisis de ideas de negocio. El director de crecimiento empresarial ejercía como director del fondo inmobiliario y la directora de desarrollo regional como directora de responsabilidad social empresarial. El área de gestión de calidad se elimina por el retiro de la persona responsable de dicho cargo y se desestima el interés de PROMISION por trabajar en esta certificación, quedando sin reemplazar este cargo. La estructura de PROMISION en el 2011 se resume en la Figura 9.

Figura 9. Estructura organizacional PROMISION Año 2011

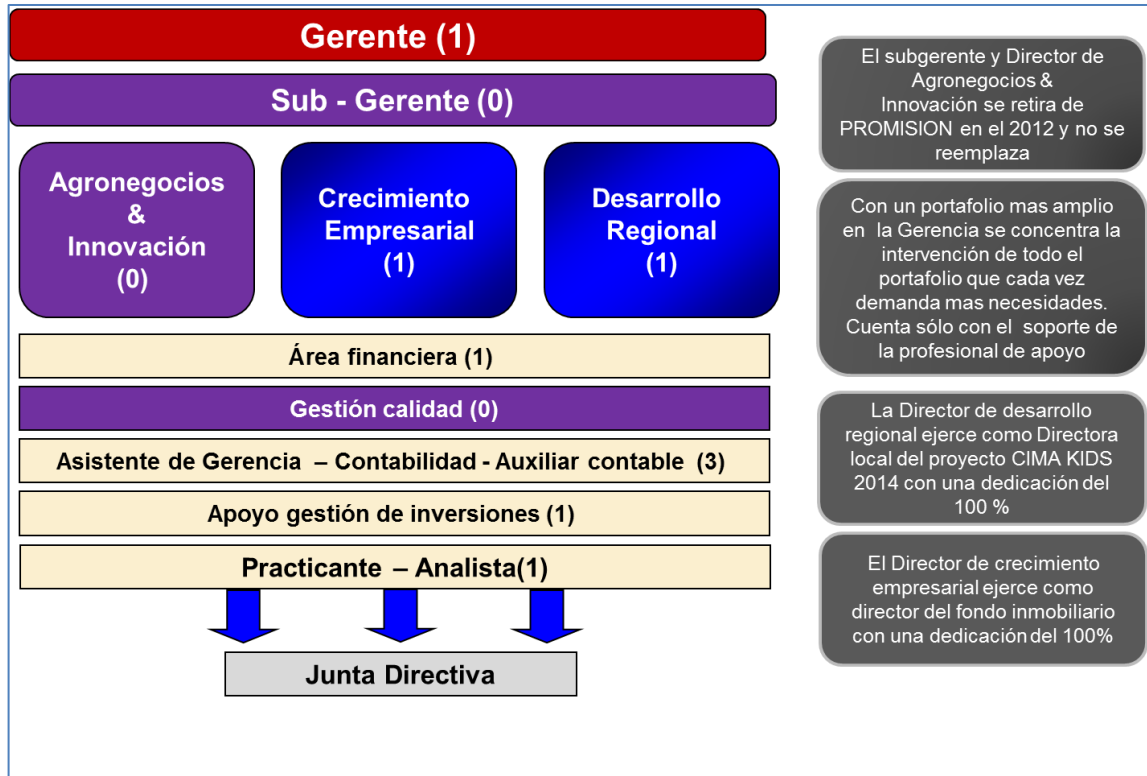


Fuente: Elaboración y análisis propios

Durante el 2013 se retira el Subgerente de PROMISION S.A quedando concentradas las funciones de intervención del portafolio en el Gerente General y la profesional de apoyo a la gestión de inversiones. Lo anterior quiere decir además que la Unidad de Agronegocios e Innovación queda sin un doliente. Por su parte los directores de unidad de negocio en crecimiento empresarial y desarrollo regional se concentran en la dirección del fondo inmobiliario y la dirección local de la Cumbre Internacional de Medio Ambiente CIMA KIDS, la cual se gestionó entre febrero de 2013 y abril de 2014²⁰. La estructura actual de PROMISION S.A. se relaciona en la Figura 10 y la Tabla 5, muestra un resumen de la evolución de la estructura de PROMISION S.A. en el periodo MEGA.

²⁰ La Cumbre Internacional de Medio Ambiente CIMA KIDS fue un evento ejecutado en Abril de 2014. Desarrolló cinco componentes tales como el montaje de una Expo ambiental y en valores y principios que recibió la visita de 86,000 visitantes, un congreso académico con la asistencia de 600 docentes de colegios públicos y privados y se abordaron temáticas de educación ambiental y en valores y principios, un Foro de expertos con la presencia de 50 tomadores de decisión , una Asamblea de Niños por el Medio Ambiente con la participación de 50 jóvenes y una conferencia magistral con el ex Vicepresidente de los Estados Unidos Al Gore con asistencia de más de 1,600 personas. Mayor información en www.cimakids.com

Figura 10. Estructura organizacional PROMISION Año 2014



Fuente: Elaboración y análisis propios

Tabla 5. Personal de PROMISION Periodo MEGA.

Personal - Promisión	2008	2011	2014
Gerente	1	1	1
Subgerente	0	1	0
Director A&I	1	0	0
Directora DR	1	1	1
Director CE	1	1	1
Área Financiera	1	1	1
Asistente Gerencia	1	1	1
Apoyo Gestión de inversiones	0	1	1
Contabilidad - Medio Tiempo	1	1	1
Auxiliar Contable	1	1	1
Practicante	0	1	1
Analista	1	1	0
Total	9	11	9

Fuente: Elaboración y análisis propios

En lo que tiene que ver con su Junta Directiva, Promisión la estructuró según lo sugerido en Comité MEGA, Comité de inversiones y Junta Directiva, y estos comités funcionaron en forma temporal. Lo que se hizo fue asignar roles distintos a la Junta, es decir se citaban en diferentes fechas, pero con lógicas y objetivos diferentes. Estos comités funcionaron durante los años 2008, 2009 y 2010. Posteriormente se retomó solo el enfoque de Junta Directiva en forma paralela a la activación de algunos peticos comités para el análisis de inversiones específicas.

Según el diagnóstico de Gobierno Corporativo preparado para PROMISION por la firma Suarez y asociados en el año 2011²¹, la Junta Directiva de PROMISION está compuesta por 10 de los más grandes empresarios de Santander, quienes tienen entre 15 y 20 años participando con puesto en Junta. Está compuesta por amigos, hombres de negocios con gran experiencia y éxito en la gestión de sus propias empresas y por supuesto con gran criterio para orientar la toma de decisiones internas. La Junta Directiva de PROMISION no cuenta con remuneración ni con la presencia de invitados externos, situación que ha sido identificada como una debilidad pues podría introducirse a las decisiones de junta nuevos elementos de juicio de expertos en los sectores objetos de análisis y facilitar la toma de decisiones. Los miembros de Junta de PROMISION tienen acceso a información privilegiada sobre los negocios y esto ha facilitado que sean hoy accionistas en varias de las empresas del portafolio, situación que genera permanentes conflictos de interés a la hora de tomar decisiones desde la lógica de PROMISION. La Junta Directiva sesiona al menos 1 vez al mes, contando siempre con la presencia de la administración lo cual fue identificado como necesario para evaluar en forma independiente el desempeño de la misma. El estudio de gobierno corporativo identificó la necesidad de formular un código de buen gobierno que permitiera dar solución a conflictos de interés y reglamentara el cada vez mayor relacionamiento entre PROMISION, su Junta Directiva y las

²¹ Suarez y Asociados (2011). Diagnóstico de gobierno corporativo PROMISION S.A. Elaborado para PROMISION S.A. en Diciembre de 2011

empresas del portafolio, pero lastimosamente a 2014 no se formuló el código de buen gobierno corporativo.

2.2.2.2. Competencias: Promisión ha invertido importantes recursos en la generación de competencias en su talento humano, financiando capacitaciones para sus funcionarios en modelación financiera, gestión de proyectos, banca de inversión, así como especializaciones en gerencia, y como maestrías en negocios para sus ejecutivos. La Tabla 6, relaciona la inversión que PROMISION ha realizado en su equipo humano acorde a las necesidades identificadas en la estrategia corporativa.

Tabla 6. Inversión de Promisión en la formación de su talento Humano

	Programa	Temática	Financiación Promisión
Subgerente	Fangei – Formación de alto nivel en gerencia estratégica de la innovación	Gestión de empresas innovadoras	Total
	Control y seguimiento de proyectos en Ms Project	Gestión de proyectos	Total
	Maestría en Admón Tec. de Monterrey	Temáticas generales de gerencia de negocios a nivel de Maestría	Parcial
	Pasantía Alemania -Francia	Conocer experiencias de gestión de la cadena del cacao	Total
	Visita Park of creativity (Estados Unidos)	Análisis de negocios de innovación, red de negocios en innovación	Total
	Curso valoración de empresas (Uniandes)	Valoración de empresas	Total
Directora de desarrollo regional	Fangei – Formación de alto nivel en gerencia estratégica de la innovación	Gestión de empresas innovadoras	Total
	Control y seguimiento de proyectos en Ms Project	Gestión de proyectos	Total
	Maestría en Gerencia de Negocios	Temáticas generales de gerencia de negocios a nivel de Maestría	Parcial
	Curso en gestión pública para gestores iberoamericanos (Zaragoza, España)	Pasantía de 1 semana conociendo experiencias exitosas de gestión publico privada	Parcial

	Programa	Temática	Financiación Promisión
Director de crecimiento empresarial	Control y seguimiento de proyectos en Ms Project	Gestión de proyectos	Total
	Participación en eventos nacionales –fondos de capital privado	Reglamentación fondos de capital privado Colombia	Total
Asistente de gerencia	Tecnología en gestión empresarial	Temáticas generales de administración de empresas	Total
	Especialización en gerencia de empresas	Finanzas corporativas, gestión del talento humano, estrategia, prospectiva, etc.	Total
	Control y seguimiento de proyectos en Ms Project	Gestión de proyectos	Total
Área financiera /Gestión calidad	Control y seguimiento de proyectos en Ms Project	Gestión de proyectos	Total
	Programa de consultoría para implementar el modelo de creación de valor en la empresa	Seguimiento y control de las inversiones	Total
	Seguimiento de modelos financieros en Ms Excel	Manejo en los modelos de valoración y seguimiento de las compañías	Total
Área contable	Cursos cortos y asesorías personalizadas NIF	Información y asesoría sobre normas internacionales	Total

Fuente: Promisión (2010) Informe a Junta Directiva. Actualización a 2014 – Análisis del autor

2.2.2.3. Medición: Con dos metas que guiaban la acción en el periodo MEGA (2008 – 2015) así, realizar inversiones en proyectos cuyo valor total sumara 350 Millones de dólares y contar con una posición propia total de 60 millones de dólares, en el año 2009 PROMISION realizó un acercamiento a una primera propuesta de balance scorecard que fue presentada en Junta Directiva de Promisión durante el año 2009 y 2010. En la Junta Directiva de PROMISION de enero del 2009, se presentó un reporte de indicadores del 2008 siguiendo el espíritu del balance scorecard, el cual se presenta en la tabla 7.

Tabla 7. Reporte de indicadores Balance scorecard 2008

Perspectiva	Indicador	DR	A&I	CE	2008
Financiera	Valor proyectos	50.000	2.224	0	52.224
	Participación en MEGA	6%	0%	0%	5.96%
	Posición propia	2.400	0	0	2.400
	Participación Mega Patrimonial	2%	0%	0%	2.4%
	Factibilidades asignadas	1.000	207	81	1.288
	Ingresos por estructuración de proyectos	357	0	0	357
Perspectiva	Indicador	DR	A&I	CE	2008
Cliente	No. de ideas	11	35	7	53
	No. de Proyectos en Factibilidad	1	9	3	13
	No. Start Up	1	0	0	1
Perspectiva	Indicador	DR	A&I	CE	2008
Procesos	Relación Ideas/factibilidad	9%	9%	43%	24.5%
	Relación Start Up/factibilidad	100%	0%	0%	7.7%
	No de instituciones vinculadas a la red de valor UDR.	10	10	3	23
	Reportes de seguimiento	0	0	0	0

Fuente: Promisión (2009). Presentación a Junta Directiva de PROMISION

Según este informe de resultados en el año 2008 Promisión en la perspectiva financiera evaluaba el valor de los proyectos estructurados, reportando un valor total de 52,224 millones de pesos, que correspondían al 5,96% de la mega planteada, con una posición propia de 2.400 millones de pesos, el 2.4% de la mega patrimonial estimada.

Este valor de proyecto y posición propia fue jalonado por la constitución de la Zona Franca Santander, por la cual se recibió un ingreso por estructuración de 357 millones de pesos. En la perspectiva cliente analizaba la cantidad de proyectos que había evaluado, a cuántos de ellos se les asignaba recursos de factibilidad, y cuantas compañías se creaban. Por supuesto, durante el 2008 PROMISION vivió un año muy intenso en términos de análisis de ideas de negocio y asignación de recursos para factibilidades acorde al momento de arranque del nuevo ciclo de inversión, analizando 53 ideas a 13 de las cuales se le asignaron recursos de factibilidad y creando una nueva compañía.

Por último, la perspectiva procesos establecía relaciones de efectividad, por ejemplo al 24 % de las ideas analizadas en el 2008 se le asignaron recursos de factibilidad y de estas el 7.7% se volvió una nueva compañía.

Tabla 8. Reporte de indicadores Balance scorecard 2009

Perspectiva	Indicador	DR	A&I	CE	TOTAL 2009
Financiera	Valor Proyectos	0	\$ 0	\$ 33.700	\$ 33.700
	Participación en MEGA	0%	0,00%	3,85%	3,85%
	Posición propia	399.9	\$ 0	\$ 2.800	3599,9
	Participación Mega Patrimonial	0%		2,80%	2,80%
	Factibilidades asignadas	25	0,00%	\$ 322	\$ 347
	Ingresos por estructuración de proyectos.	0	\$ 259	\$ 322	\$ 581
Cliente	No. de ideas	12	35	15	62
	No. de Proyectos en Factibilidad	1	6	5	12
	No. Start Up	0	0	1	1
Procesos	Relación Ideas/factibilidad	ND	ND	33%	27%
	Relación Start Up/factibilidad	ND	ND	20%	8,33%

Fuente: Promisión (2010). Presentación a Junta Directiva de PROMISION

El 2009, presentó el mismo tipo de indicadores, acorde al comportamiento del año, los cuales se relacionan en la Tabla 8. Vale la pena resaltar que estos indicadores fueron presentados sólo en 2 años, 2009 y 2010, rindiendo cuentas de la gestión y se relacionaron especialmente con los resultados del año inmediatamente anterior. En años siguientes, se suspendió el seguimiento de los mismos y presentación en Junta Directiva de estos indicadores, dando prioridad a la presentación de indicadores netamente financieros de cada compañía y por supuesto de PROMISION como grupo. Una debilidad a resaltar es que si bien se identificaron estos indicadores como mecanismos de rendición de cuentas, en la organización nunca se generó una cultura de seguimiento a los mismos, no se construyó un

tablero de control en donde el equipo pudiera visualizar los avances ni se asignó a ningún funcionario la responsabilidad permanente de seguir y controlar periódicamente su ejecución y establecer mecanismos de revisión, ajuste y control.

2.2.2.4. Mentalidad: Tomando en consideración la vivencia propia de la autora de este trabajo de aplicación así como el documento de diagnóstico de gobierno corporativo elaborado por la firma Suarez y Asociados, existen varios aspectos referentes a la mentalidad que en la actualidad impactan el desempeño de la estrategia corporativa de PROMISION:

- La Junta Directiva de PROMISION es una Junta cerrada, no cuenta con invitados externos, expertos de industria que faciliten la toma de decisiones.
- La toma de decisiones se dificulta en la organización. En lo referente a la Junta Directiva se toman decisiones después de meses de análisis, estudios y sustentaciones. Lo complejo de esta situación, es que en muchas ocasiones en juntas posteriores, se generan preguntas alrededor de las decisiones ya tomadas, generando demoras y retrocesos innecesarios. Es muy difícil mantener alineada a la Junta Directiva a las decisiones que ya se han tomado en este mismo espacio y eso por supuesto dificulta la consistencia en la ejecución de la estrategia.
- La toma de decisiones interna también se dificulta pues por la gerencia deben pasar todas y cada una de las decisiones a tomar y se generan cuellos de botella y demoras innecesarias. La organización está muy centralizada para la toma de decisiones en el Gerente General. Según el informe de gobierno corporativo mencionado “para varios entrevistados los procesos y la toma de decisiones muchas veces se tornan muy lentos y burocráticos, lo cual no permite mejorar para competir en el mercado”²²

²² Suarez y Asociados (2011). Diagnóstico de gobierno corporativo PROMISION S.A. Elaborado para PROMISION S.A. en Diciembre de 2011

- Sumado a la anterior la información dentro de la organización no fluye en forma adecuada y normalmente reposa en el Gerente General y en el responsable directo de cada temática, no obstante el colectivo de funcionarios no conoció la integralidad de la estrategia ni la ejecución. No se ha generado un real espíritu de trabajo en equipo para la consecución de objetivos colectivos en donde cada empleado logre visualizar como su trabajo aportó a la consecución de los objetivos corporativos.
- La Asamblea de Accionistas, no cuenta con una asistencia nutrida y existe una escasa intervención entre PROMISION y sus accionistas. Existen dividendos declarados desde el 2008 que no han sido entregados por que los accionistas no se acercan a PROMISION. Se detecta como una necesidad fortalecer los canales de comunicación entre accionistas y la empresa.
- PROMISION ha avanzado en los últimos 5 años en el liderazgo de un programa de valores y principios para los empleados como estrategia de desarrollo organizacional. Todos los funcionarios de Promisión han hecho parte del programa así como varias de las empresas del grupo. El Programa se enmarca en la responsabilidad social de Promisión
- En lo que tiene que ver con retención del talento humano, Promisión no cuenta con una política en este sentido. Al inicio del periodo Mega, se conversó con los 3 directores de las unidades de negocio sobre la posibilidad de recibir un ingreso fijo mensual así como un fee de éxito por la gestión de negocios, propuesta que nunca se materializó. Ganar porcentajes contra éxito en la gestión, no hace parte de las políticas de remuneración de PROMISION.
- Si bien la Junta Directiva y Asamblea reconocen a PROMISION como una empresa que aporta al desarrollo de Santander a través de las inversiones, y tienen presente la importancia de invertir en compañías de largo plazo, tienen en su criterio muy arraigado el concepto de generación de dividendos y tienden a evaluar la gestión anual de Promisión y de sus empresas, en función de sí se distribuyen o no dividendos.

2.2.3 Estado de avance del proceso de formulación e implementación de la estrategia Corporativa - Resultados financieros. Acorde a lo expuesto anteriormente, la estrategia corporativa de PROMISION planteó como MEGA (Meta Grande y Ambiciosa) hacia el año 2015 ser una corporación de negocios que contaría con inversiones en proyectos por valor de 350 Millones de dólares es decir 700.000 millones de pesos con una posición propia de 60 millones de dólares; lo correspondiente a 120.000 millones de pesos.

A cifras de 2013, PROMISION ha logrado el 74 % de esta MEGA en lo referente a valor de proyectos, pues las inversiones realizadas en el periodo MEGA junto a las que se venían gestionando y aún permanecen vigentes en el portafolio suman aproximadamente 518.000 millones de pesos, lo cual refleja un buen dinamismo en la dinámica de inversión del grupo especialmente jalonados por inversiones de alto valor en el sector inmobiliario (Zona Franca Santander, Natura, Fondo Inmobiliario).

La MEGA en lo concerniente a la posición propia se cumple en un porcentaje muy inferior, en un 40% con una cifra de 48.560 millones de pesos vía capitalizaciones en compañías existentes y posición propia en nuevas inversiones acorde a lo expuesto en el apartado anterior. En la Tabla 9 se detalla lo anteriormente comentado.

Tabla 9. Cumplimiento MEGA PROMISION 2008 – 2015

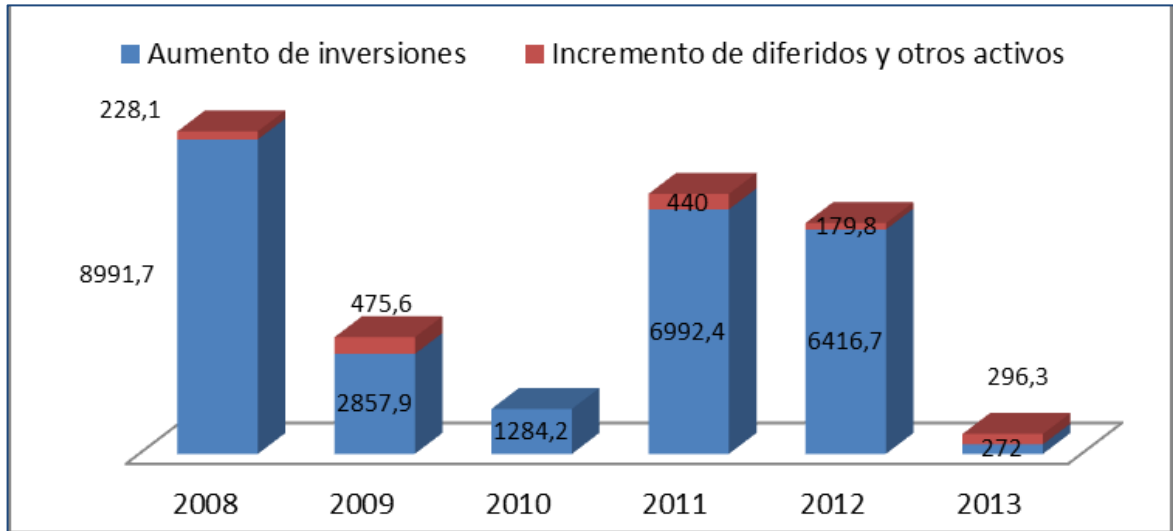
			Millones de pesos
Cumplimiento MEGA PROMISION: 2008 - 2015			
Inversiones	Valor de proyecto	Posición Propia sin valorización	Posición Propia con valorización
Zona Franca Santander	169.000	7.096	18.842
Urbanas	97.187	8.037	10.156
Mediimplantes	39.475	6.924	6.924
Pretecor	17.776	2.125	3.836
Agrotropical Colombia	6.977	4.403	1.837
CPN Apiflower	2.148	716	716
Promitec	2.053	627	616
Dairy and beef solutionz latam	1.000	500	500
NATURA	108.000	1.029	1.029
Progres Capital	40.000	2.000	2.000
Fondo inmobiliario	35.000	900	900
Inversiones pequeñas	0	2.125	1.204
Valor total	518.616	36.482	48.560
MEGA planteada	700.000	120.000	120.000
Porcentaje de cumplimiento de la M	74%	30%	40%

Fuente: Promisión S A. (2008 – 2013) Informes de asamblea anual

Nota: El valor de proyecto se establece teniendo en cuenta el valor total de la compañía a valor intrínseco. Para el caso de Zona Franca Santander y Natura corresponden al valor total estimado de ventas.

El periodo MEGA en PROMISION ha sido bastante dinámico en torno a la inversión y capitalización de compañías así como en la asignación de recursos para evaluar la factibilidad de nuevas ideas en las tres unidades de negocio; con años especialmente significativos como en el 2008 vía la constitución de empresas como Zona Franca Santander y en el 2011 y 2012 con inversiones en empresas como Mediimplantes y segundas capitalizaciones en compañías como Zona Franca Santander, Agrotropical y Promitec. Ver detalle en el Gráfico 3.

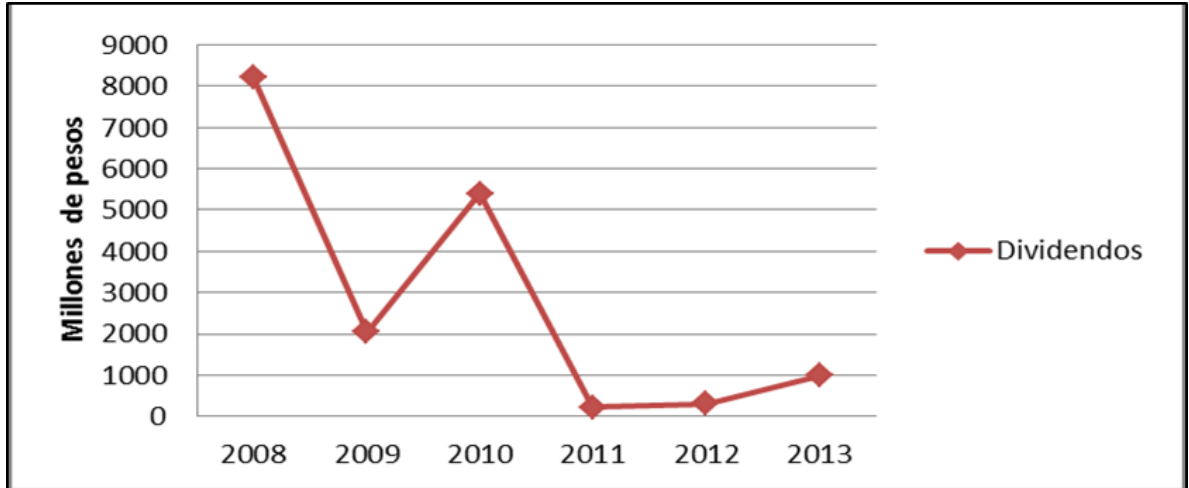
**Grafico 3. Inversión en compañías y en factibilidades de nuevos proyectos
Periodo MEGA.**



Fuente: Promisión S.A. (2008 – 2013) Informes de asamblea anual de PROMISION S.A.
Valores en millones de pesos

Sin embargo la dinámica de inversión de PROMISION en el periodo MEGA no se ha reflejado en una respuesta rápida en la generación de dividendos de las empresas del grupo hacia PROMISION, especialmente dada la naturaleza del tipo de inversiones que se están gestionando: Inversiones de largo plazo, de capital de riesgo o de venture. Los dividendos siguen siendo la principal fuente de ingreso recurrente para PROMISION. Ver detalle en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Dividendos recibidos por parte de las compañías del Grupo – Período MEGA.



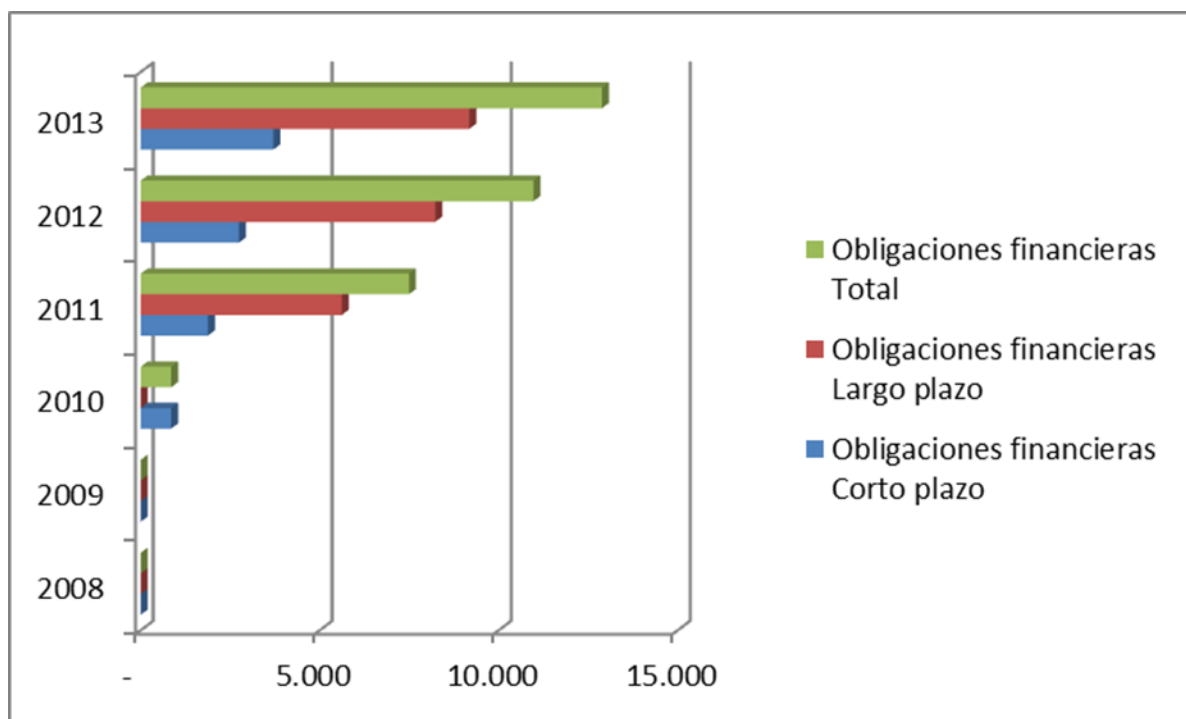
Fuente: Promisión S.A. (2008 – 2013) Informes de Asamblea anual.

Valores en millones de pesos.

*Nota: 2008 y 2009 son años en los cuales se contaba dividendos derivados de la inversión en INVERPRIME, fondo en el cual se invirtieron los recursos derivados de la venta de TV Cable PROMISION al inicio del periodo MEGA.

En el periodo MEGA, la tendencia de los dividendos recibidos por PROMISION fue decreciente y se concentraron especialmente en empresas como URBANAS, Pretecor (Portafolio antiguo), Mediimplantes y recientemente Zona Franca Santander (Portafolio gestionado en el periodo MEGA). La disminución paulatina en los dividendos (principal fuente de ingreso de PROMISION), sumado a que empresas como Agrotropical y Promitec, demandan capitalizaciones recurrentes, sin generar dividendos y además también demandan apoyo del grupo vía el otorgamiento de créditos sin plazos definidos, hace que PROMISION haya visto afectada su liquidez, generando una tendencia creciente en el periodo MEGA al endeudamiento que llega en el año 2013 a los 12.887 millones, mientras que en el 2008 y 2009, no existía endeudamiento por parte del grupo. Ver detalle en el Gráfico 5.

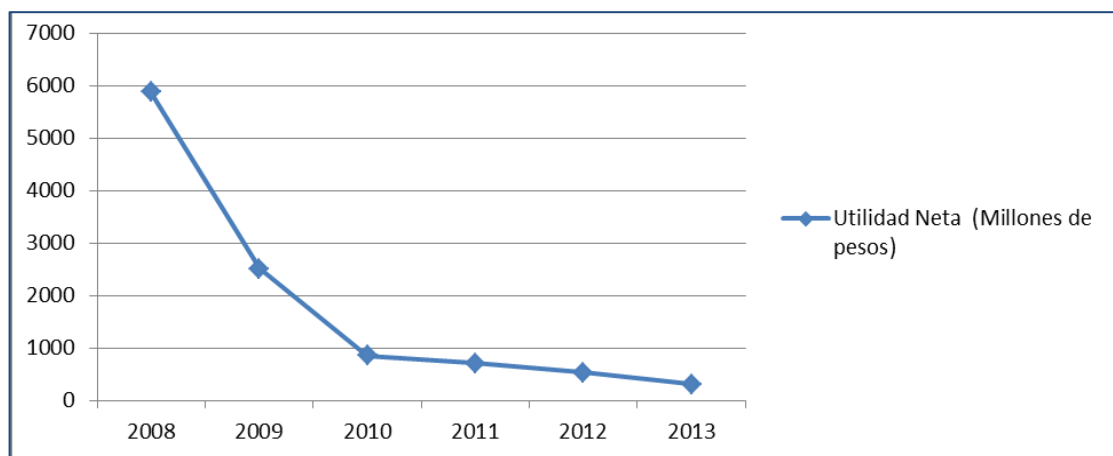
Gráfico 5. Obligaciones financieras PROMISION – Período MEGA.



Fuente: Promisión S.A. (2008 – 2013) Informes de Asamblea anual.
Valores en millones de pesos.

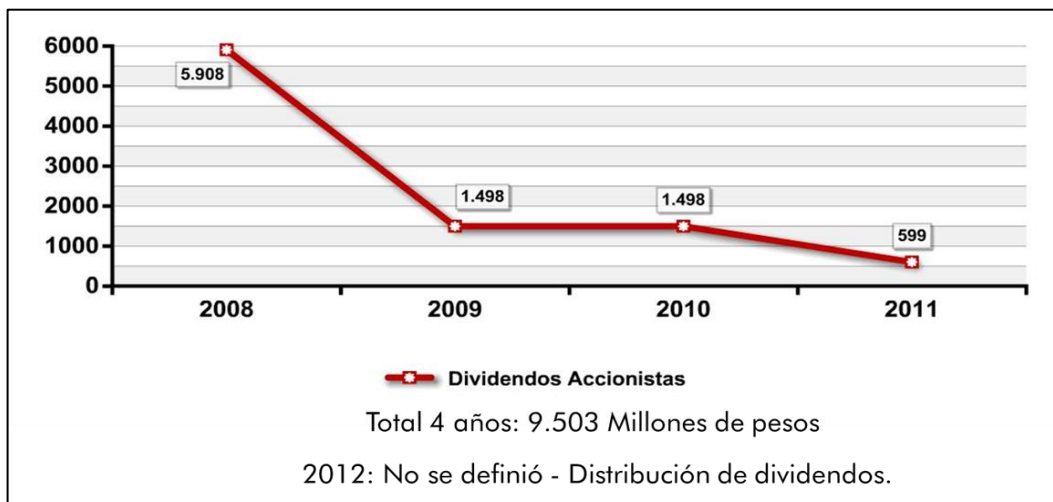
La situación actual de PROMISION es que en el periodo MEGA, la liquidez se ha visto afectada, la utilidad neta y por supuesto la capacidad de la empresa para generar dividendos a sus accionistas, situación que genera inconformidad. La utilidad se afecta adicionalmente por el alto valor que se paga anualmente en servicio a la deuda que en promedio en los últimos dos años es de 1.300 millones de pesos anual. Ver detalle en Gráficos 6 y 7.

Gráfico 6. Utilidad neta PROMISION – Período MEGA.



Fuente: Promisión S.A. (2008 – 2013) Informes de Asamblea anual
Valores en millones de pesos.

Gráfico 7. Dividendos entregados a accionistas PROMISION – Período MEGA.



Fuente: Promisión S.A. (2008 – 2013) Informes de Asamblea anual
Valores en millones de pesos.

La situación actual del Grupo PROMISION, la resume la firma consultora Yuma²³, de la siguiente manera...”En su mayoría las inversiones recientes no han generado los dividendos esperados, por lo contrario demandan cada vez más caja y por ende amenazan incluso la sostenibilidad financiera de Promisión. A futuro, Promisión parece tener la paradoja de tener que justificar sus decisiones de inversión más que de tener que intervenirlas para la potencia”²⁴.

Un aspecto a tener en cuenta es que si bien los dividendos han tenido un comportamiento desfavorable, la valorización del portafolio de PROMISION²⁵ se ha comportado en forma positiva, registrando en los últimos años (2011, 2012,) valorizaciones importantes como en el 2013: 13.327 millones de pesos, después de registrar desvalorizaciones del portafolio como la del 2009 por -5,920 millones. Lo anterior introduce la posibilidad de capturar ese mayor valor; pero en el momento de ejecutar salidas totales o parciales de las inversiones; no vía dividendos. Ver detalle en la Tabla 10.

²³ Yuma es una firma derivada de The breakthrough contratada por PROMISION durante el primer semestre de 2014 para hacer un ejercicio de review de su estrategia corporativa.

²⁴ Yuma, firma consultora (2014). Mid MEGA Review.

²⁵ Los datos aquí presentados corresponden a la valorización contable de cada empresa y la sumatoria de lo correspondiente a cada empresa, corresponde a la valorización del portafolio de PROMISION. Se calcula como la diferencia entre el valor por acción a la fecha de análisis a valor intrínseco (Patrimonio /Número de acciones) menos el valor pagado por cada acción al momento de constitución de la compañía o valor nominal. No se registra la valorización a precios de mercado, pues para realizarlo es necesario contratar para cada empresa ejercicios de valoración con bancas de valoración especializadas y demanda la asignación de recursos por consultoría desde PROMISION. Usualmente la contratación de valoraciones por medio de estas bancas de inversión se realizan en aquellos momentos en los cuales PROMISION recibe ofertas de compra o decide vender alguna de sus compañías.

Tabla 10. Valorización contable del portafolio PROMISION –Período MEGA

Año	Valorización del portafolio
2008	118
2009	-5920
2010	1929
2011	13327
2012	13274
2013	13274

Fuente: Promisión S.A. (2008 – 2013) Informes de Asamblea anual
Valores en millones de pesos.

2.2.4. Estado de avance del proceso de formulación e implementación de la estrategia Corporativa - Análisis resumen

- Producto del trabajo de aplicación desarrollado en este capítulo se observa que la estrategia corporativa de PROMISION desde su creación hasta el 2007 estuvo guiada por una lógica de crecimiento vía diversificación, con algunos momentos en donde se identificaba moviéndose hacia una estrategia de reducción vía salida parcial o desinversión total (Ej. Venta TV Cable Promisión). Durante estos años PROMISION tuvo inversiones en diversos sectores: Financiero, energético, petroquímico, industrial, servicios, agrícola, telecomunicaciones, entre otros.
- A partir de la nueva estrategia corporativa implementada desde el 2008 se da un mandato de ser una corporación de negocios con 3 negocios distintos Agronegocios e innovación, desarrollo regional y crecimiento empresarial, teniendo presente que los dos primeros son negocios de retornos de largo plazo mientras que la última unidad generaría retornos rápidos así como posibilidades de salidas tempranas. En esta lógica, Promisión consolidó en estos años un portafolio diversificado en sectores como:

- ✓ Agronegocios: Agrotropical Colombia y Dairy and beef solutionz latam,
 - ✓ Negocios en innovación con diferentes grados de madurez: Promitec, Progres Capital, Apiflower, Mediimplantes
 - ✓ Negocios en el sector inmobiliario: Zona Franca Santander, Natura, Urbanas y Fondo Inmobiliario.
 - ✓ Negocios en el sector industrial: Pretecor.
- Nuevamente la estrategia corporativa en el período MEGA es de crecimiento vía diversificación pero esta vez con foco en estas tres unidades de negocio. La estrategia corporativa invitó no obstante a identificar adyacencias y sinergias entre el portafolio y a generar nuevas oportunidades de negocio para PROMISION en este sentido con el fin de fortalecer cada compañía y por supuesto el funcionamiento del centro corporativo.
 - En términos de la identificación de nuevos proyectos partiendo de adyacencias y complementariedades con el portafolio o fortalecimiento de sus respectivas cadenas de valor, se analizaron proyectos tales como una planta industrial de cacao en complementariedad con Agrotropical Colombia así como un centro de distribución logístico, una plataforma logística en Bucaramanga y la participación en la plataforma logística de Barrancabermeja en sinergia con Zona Franca Santander y por diversas razones propias de cada proyecto, estas iniciativas fueron desestimadas.
 - Igualmente bajo la lógica de esta orientación estratégica se detectan fuertes interrelaciones y complementariedades en los negocios relacionados con el sector inmobiliario, jalonados fuertemente por el Fondo Inmobiliario quien ha logrado ser inversionista de activos inmobiliarios en compañías del portafolio (Zona Franca Santander y Natura) invitar a URBANAS a una inversión conjunta y servir de estrategia de salida para PROMISION de sus propios activos inmobiliarios (Oficinas NATURA). Lastimosamente PROMISION no ha logrado que en agronegocios e innovación el portafolio juegue en conjunto en beneficio de sí mismo y por supuesto de PROMISION.

- Contar con un portafolio tan diversificado ha demandado de PROMISION una fuerte labor de intervención desde el centro corporativo, que va desde temas tan álgidos como el apoyo en el diseño de sus respectivas estrategias corporativas y competitivas, hasta facilitar su recurso humano para surtir cargos de gerencia general, dirección financiera, entre otros. Las acciones de parenting corporativo desde PROMISION se dan especialmente en una relación uno a uno con cada compañía y en función de las necesidades propias de cada negocio con base a su respectiva estrategia corporativa y competitiva. Incluso llega PROMISION hasta a facilitar recursos financiero vía préstamos a aquellas compañías que lo requieren.
- No obstante lo anterior, esta intervención se debe reconocer como un aspecto positivo y motivado a partir de la decisión de generar valor para las mismas. Igualmente las acciones que ha desarrollado para formar su equipo gerencial y generar capacidades de intervención. Se detecta como debilidad la falta de rigurosidad para estructurar, y aplicar herramientas de seguimiento a la gestión como el balance scorecard.
- Se observa también que quizá PROMISION ha perdido oportunidades de negocio desaprovechando la posibilidad de generar nuevos negocios a partir de la prestación de servicios compartidos para sus compañías.
- En términos financieros, se detectó que el portafolio de PROMISION en el periodo MEGA, no está generando retornos vía dividendos, que son la principal fuente de ingresos recurrentes para PROMISION y una variable de importancia para el inversionista. La tendencia en la generación de dividendos por parte del portafolio hacia PROMISION en el periodo MEGA es a la baja, mientras que ha sido recurrente la inversión en estudios de factibilidad de nuevas ideas así como la destinación de recursos para inversión o segundas capitalizaciones de las compañías creadas. PROMISION ha tenido que recurrir a la deuda para financiar su operación y el pago del servicio a la deuda ha afectado la utilidad neta en el periodo MEGA, y por supuesto la capacidad de generar dividendos a sus accionistas.

- En el periodo MEGA se identifica que difícilmente PROMISION ejecuta estrategias de reducción, vía salida parcial o desinversión total. PROMISION invierte en las compañías sin tener horizontes y criterios claros de salida, lo cual dificulta la toma de decisiones al respecto. Se pierden oportunidades de generar nuevos ingresos para PROMISION, capturando el mayor valor obtenido vía la valorización a través de desinversión total o salidas parciales. Igualmente se perpetúan y postergan decisiones de liquidación de compañías que no generan el comportamiento adecuado y por el contrario demandan cada vez más recursos de inversión o de préstamos.
- Se detectan características en la mentalidad de Promisión, concentración en la toma de decisiones en la gerencia así como la presencia de una Junta Directiva muy exitosa pero cerrada y compuesta por personas que llevan años desempeñando su cargo. Su mentalidad no favorece procesos de desinversión ágiles, así como la consistencia en la toma de decisiones. Las interrelaciones y conflictos de interés están presentes en el diario vivir de la organización.

Dado lo anterior, se hace imperativo un replanteamiento de la estrategia corporativa de PROMISION, la cual se desarrollará en el capítulo 3, retomando las consideraciones expuestas en el capítulo y anexo 1, sumado a la revisión de la situación actual registrada en el capítulo 2.

3. HACIA UN MODELO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA MODERNO Y ENFOCADO PARA EL PROMISION DEL 2020.

El capítulo final de este trabajo de aplicación tiene como objetivos, emitir recomendaciones de ajuste y fortalecimiento para la estrategia corporativa de PROMISION S.A. así como avanzar en la concreción de orientaciones estratégicas de gestión para las inversiones que hoy hacen parte del portafolio de PROMISION S.A. Para ello se seguirá el enfoque de estrella planteado por Jay Galbraith del cual se habló en el capítulo 2, que guió la construcción de la estrategia corporativa de PROMISION en el período MEGA: 2008 – 2014; se retoman recomendaciones estratégicas recibidas por las consultoras Yuma²⁶, y Articular²⁷, y se plantean análisis propios fruto del trabajo desarrollado con un equipo interno en PROMISION liderado por la autora de este trabajo de aplicación con la orientación del Gerente General de la compañía.

Es importante resaltar que parte del alcance consignado en este capítulo, está siendo analizado por la propia Junta Directiva de PROMISION S.A durante el mes de Octubre²⁸ y se estima que seguirá siendo objeto de estudio, ajuste y revisión hasta finales del 2014.

²⁶ Yuma es una firma derivada de The breakthrough contratada por PROMISION durante el primer semestre de 2014 para hacer un ejercicio de review de su estrategia corporativa.

²⁷ Articular es una firma contratada por el fondo inmobiliario para orientar la estrategia de crecimiento de este fondo, de cara al 2020.

²⁸ A la fecha de entrega de este documento, la Junta Directiva de PROMISION S.A. ha ejecutado dos reuniones con el objeto de analizar las propuestas de ajuste a su estrategia corporativa. Las fechas de ejecución de estas Juntas han sido lunes 20 de octubre de 2014 y viernes 24 de octubre de 2014. No obstante esta preocupación de reformular su estrategia corporativa parte desde noviembre de 2013 y ha tenido diferentes momentos durante el año 2014.

3.1. ESTRATEGIA

Se recomienda para PROMISION en el período 2014 -2020 **enfocar su estrategia corporativa hacia un único core alrededor de los temas inmobiliarios** los cuales indudablemente, acorde a lo expuesto en el capítulo 2 han logrado sinergias, trabajo conjunto, y dinamismo a partir del Fondo inmobiliario Santander Inmobiliario y su interrelación con la Zona Franca Santander, el Centro Empresarial NATURA y URBANAS.

Para llevar a cabo esta estrategia de focalización hacia un único core, es necesario que se ejecuten las siguientes estrategias, cuyo detalle se presenta en la figura 11.

Figura 11. Estrategias recomendadas para PROMISION S.A.



Fuente: Elaboración y análisis propios

3.1.1. Estrategia de reducción vía desinversión total o salida parcial. En términos generales se plantea que durante el periodo 2014 – 2020, PROMISION desinvierta en forma parcial y/o total de aquellas inversiones que hoy no estarían identificadas en el core inmobiliario, (Ej. Pretecor), que puedan generar conflictos con el nuevo enfoque (Ej. Urbanas) o que cuenten con una salida o agotamiento natural, por sus tiempos de inversión (Ej. Progres Capital). A continuación se plantea la ruta que se considera adecuada por inversión:

• **Pretecor.**

Estrategia a seguir	Participación actual /Participación a vender	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Desinversión – Salida total	21,58% actual 21,58% porcentaje recomendado a vender.	Valor intrínseco: 3.836 Valoración (A) 4.888 Valoración (B): En elaboración	Se cuenta con una valoración actualizada a mediados de 2014, la cual se ejecutó in house en PROMISION. Se le entregó un mandato a la banca de inversión Valor y estrategia para gestionar potenciales compradores y apoyar la estructuración de la transacción definitiva. Por esta razón, esta banca de inversión está validando la valoración realizada in house.
Observaciones: Pretecor es una compañía del sector industrial en la cual PROMISION tiene participación hace más de 20 años. Si bien genera dividendos anuales, es una compañía con una agenda de crecimiento muy limitada y sus estructuras de decisión coartan la posibilidad de intervenir su estrategia corporativa desde PROMISION. PRETECOR cuenta con derecho de preferencia y uno de sus socios ha manifestado en el pasado interés en comprar las acciones.			

• **Zona Franca Santander**

Estrategia a seguir	Participación actual /Participación a vender	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Desinversión - Salida parcial	49,70% actual 29,70% porcentaje recomendado a vender.	•Valor Intrínseco: 11.258 millones •Valoración Progres: 11.707 millones	Se cuenta con una valoración actualizada a cifras de 2014, ejecutada por la banca de inversión Promotora de proyectos. Se ha entregado a Promotora de proyectos un mandato para acompañar la negociación de clientes interesados en las acciones y acompañar el proceso de negociación y cierre de la transacción.
Observaciones: Zona Franca Santander, ha sido mencionada en el capítulo 2 como la joya de la corona del portafolio de PROMISION. Según el informe de Asamblea del año a cifras de 2013, PROMISION ha invertido 7.096 millones de pesos que a valor intrínseco representan 18.842 millones de pesos, es decir esta inversión refleja una valorización de 11.746 millones de pesos. Sólo en			

el 2013, se decretaron dividendos en zona franca y fueron entregados en acciones a PROMISION por 281 millones de pesos.

Actualmente PROMISION participa con el 49.70% del total de la compañía, comportamiento que no es usual en PROMISION quien mantiene participaciones entre 20% y 30% especialmente, pues no desea ser socio mayoritario en ninguna de sus inversiones. Esta alta participación, se generó por la necesidad de capital del proyecto en el momento de constitución como compañía, pero hoy expone el capital y flujo de caja de PROMISION ya que cada nueva capitalización impacta considerablemente el flujo de caja, dados los altos montos. A manera de ejemplo, durante el 2012 se ejecutó la última capitalización que fue por 3.000 millones de los cuales PROMISION aportó aproximadamente 1.600 millones de pesos.

Por estatutos de Zona Franca, PROMISION debería contar con máximo un 20% de participación, y por eso se propone una salida parcial de 29.70%. Se recomienda mantener la participación en zona franca, pues se considera una excelente inversión y se visualiza como protagonista del nuevo portafolio de inversión focalizado alrededor de actividades inmobiliarias. La estrategia competitiva de Zona Franca Santander se basa en una combinación de actividades inmobiliarias y de operación como usuario operador.

Zona Franca Santander y PROMISION se encuentran en conversaciones con un inversionista centroamericano que ha manifestado su interés en ver una oportunidad de inversión en zona franca.

• Urbanas

Estrategia a seguir	Participación actual /Participación a vender	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Desinversión Salida Total -	10.45% actual 10.45% porcentaje recomendado a vender.	•Valor Intrínseco: 10.156 millones	Urbanas, no cuenta con una valoración actualizada a la fecha, ni cliente potencial interesado.

Observaciones:

Urbanas es una compañía familiar en la cual PROMISION invirtió desde 1995 siendo el único socio externo de la compañía. Su inversión fue de 8.037 millones que representan hoy a valor intrínseco 10.156 millones de pesos registrando una valorización de 2.119 millones en casi 20 años de inversión.

No se cuenta con una valoración actualizada que permita conocer el valor actual de la compañía y por supuesto de la participación de PROMISION a precios de mercado. Se requiere ejecutar dicha valoración a través de la contratación de una banca de inversión y dar mandato a la misma para el apoyo en la consecución de clientes y cierre de la transacción.

A pesar de que se declara que PROMISION debe concentrarse en el core inmobiliario vía el fortalecimiento del fondo inmobiliario, se propone desinversión total en URBANAS, pues esto generaría mayor transparencia al Fondo inmobiliario para actuar libremente con cualquier constructora de la ciudad o del país, y no exclusivamente con URBANAS. Esto sumado a un cambio en la Gerencia General de URBANAS reciente que disminuye las posibilidades de intervención desde PROMISION.

• Mediiimplantes

Estrategia a seguir	Participación actual /Participación a vender	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Desinversión Salida Total -	17.54% actual 17.54% actual porcentaje recomendado a vender.	•A Valor de compra: 6.924 millones	Mediiimplantes no cuenta con una valoración actualizada y sí cuenta con una propuesta de compra del 45% por parte de una compañía de dispositivos médicos americana. La propuesta de pago por esta participación combina pago en efectivo y pago en acciones

			de la compañía interesada a un valor de compañía de 58 mil millones de pesos, mientras que el valor de compra total de compañía que pago Promisión fue 38 mil millones de pesos. A 18 meses la propuesta plantea una 2ª adquisición de acciones por el 30 % adicional.
Observaciones: La tesis de inversión de Promisión en esta compañía fue en el 2012 adquirir una posición de portafolio en etapa de crecimiento, visualizar conjuntamente oportunidades de desarrollo y conseguir un comprador que permitiera una salida rápida y capturar así una alta valorización. Es una gran oportunidad que una empresa americana de dispositivos médicos haya hecho una propuesta de compra, por el 45%; porcentaje que supera la participación de PROMISION y del grupo de empresarios que sumó Promisión a esta inversión que suman el 35%. Se recomienda contratar la valoración vía una banca de inversión e iniciar el proceso de negociación con el posible comprador, realizando una contrapropuesta para pago en efectivo y no en acciones de la compañía interesada como actualmente está planteada. Igualmente es necesario abrir nuevos frentes de negociación con otros potenciales compradores.			

- **Progres capital**

Estrategia a seguir	Participación actual /Participación a vender	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Desinversión - Salida Total (salida natural)	5% actual	•1385 De los cuales 900 son inversión actual, y el resto la devolución de aportes esperada.	
Observaciones: Este es un fondo de inversión que promueve la inversión de capital privado en empresas de innovación con potencial de crecimiento. Promisión invirtió en este fondo en el 2009 con un compromiso hasta el 2018. Promisión hizo un aporte inicial de los cuales hoy se cuenta con 900 en unidades del fondo. Se recomienda mantener la participación en este fondo hasta su salida natural en el 2018 y visualizar una oportunidad de inversión de este fondo en compañías del portafolio como Promitec y Apiflower.			

Según esta orientación, en términos de proyectos, igualmente se recomienda que PROMISION desestime la posibilidad de invertir en la constitución de la planta de aditivos en asocio con Corasfaltos, puesto que ya no coincide con el foco seleccionado. Promisión ha invertido 177 millones en preoperativos en este proyecto, y por ende se recomienda evaluar la posibilidad de ceder los derechos de uso sobre los estudios y análisis realizados y recuperar la totalidad o parte de esta inversión.

En síntesis durante el nuevo período de análisis, es decir 2014 -2020 PROMISION puede generar ingresos por venta de inversiones vía desinversión total o salidas parciales al menos por 34.000 millones de pesos. La proyección de ingresos por venta de inversiones en el periodo de análisis se relaciona en la tabla 11 a continuación

Tabla 11. Proyección Ingreso por venta de inversiones –Portafolio PROMISION 2015 – 2020

Valores en millones de pesos

Compañía	Estrategia	% en Venta	Ingreso Total	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
ZFS	Salida Parcial	29,70%	11.707	5.854	5.854				
Pretecor	Salida Total	21,58%	3.836	3.836					
Urbanas*	Salida Total	10,45%	10.155			5.078	5.078		
Mediimplantes*	Salida Total	17,54%	6.924			2.308	2.308	2.308	
Progres capital	Salida Total	5%	1.385	200	200	200	785		
Inversiones Pequeñas	Salida total		252		252				
Total			34.259	9.890	6.306	7.586	8.171	2.308	0

Fuente: Proyección equipo de trabajo interno PROMISION. *El valor registrado para Urbanas corresponde a valor intrínseco. * Mediimplantes: Valor de venta a valor de compra en el 2012. * Dentro del grupo de inversiones pequeñas se hace referencia a una inversión en el hotel Santamar en Santa Marta, el cual ha sido objeto de interés en el pasado por parte de Corficolombiana.

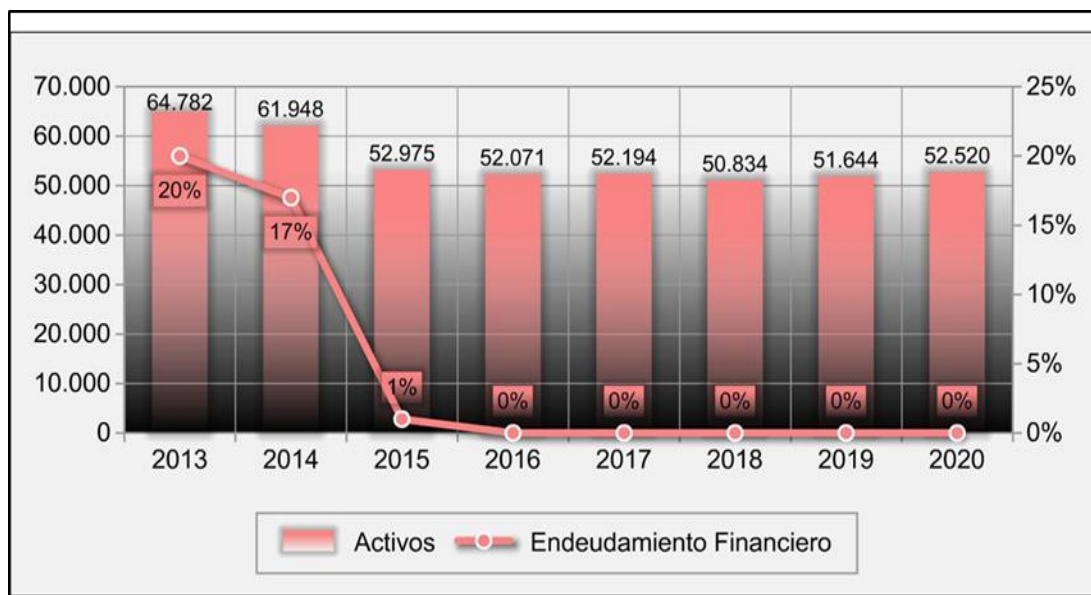
Es importante recordar que el nivel de deuda de PROMISION a diciembre de 2013 era de 12.887 millones de pesos y a octubre de 2014 es de 10.515 millones. Concentrando PROMISION sus esfuerzos en vender en el 2015 la totalidad de su participación en Pretecor y el 29.70% de su participación en Zona Franca Santander, lograría reducir su deuda a 741 millones en el 2015 y a 54 Millones en el 2016, a partir del año 2017 PROMISION se libera de la totalidad de su deuda, como se proyecta en la Tabla 12 y Gráfico 8. Lo anterior sumado a una gestión

exitosa de salida total de URBANAS, Mediimplantes y a vender las denominadas inversiones pequeñas, acorde a lo relacionado en la Tabla 11.

Tabla 12. Proyección del pasivo total de PROMISION 2015-2020 Valores en millones de pesos

Cifras en \$ Millones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obligaciones Financieras	12.887	10.515	741	54	0	0	0	0
Cuentas por pagar	2.715	2.608	3.088	3.568	4.048	4.528	5.008	5.488
Impuestos por pagar	337	185	1.752	1.018	97	172	57	36
Pasivo Total	16.871	13.308	5.580	4.639	4.145	4.699	5.065	5.524

Gráfico 8. Proyección del pasivo total de PROMISION 2015-2020 Valores en millones de pesos



Fuente: Promisión S.A. Proyección equipo de trabajo interno.

Por último, según proyecciones del equipo de trabajo interno, PROMISION siguiendo esta estrategia de desinversión vía salida parcial o total a partir del 2016

empieza a generar una caja libre acumulada de 6,603 millones en el 2016 hasta llegar a 21.042 millones de pesos en el 2020. Por supuesto, esta caja estará disponible para generar nuevas inversiones en el foco de inversión seleccionado. El detalle de esto, se adjunta en el Gráfico 9.

Gráfico 9. Flujo de caja acumulado de PROMISION 2015-2020 Valores en millones de pesos



Fuente: PROMISION S.A. Proyección equipo de trabajo interno

3.1.2 Ejecutar estrategias de estabilidad vía pausa o cautela para algunas inversiones y proyectos en temas de agronegocios e innovación, dada la naturaleza actual de dichos negocios. En términos generales se plantea dar un compás de espera a la toma de decisión sobre la estrategia a seguir con 4 de las compañías del portafolio de PROMISION, con miras a ejecutar también una estrategia de salida total o parcial. Las compañías, cuya estrategia a seguir es de pausa, son las siguientes:

• **PROMITEC**

Estrategia a seguir	Participación actual	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Pausa	30%	<ul style="list-style-type: none"> A valor intrínseco: 616 Millones de pesos. A valoración 2014: 2.672 (Escenario pesimista) Deuda de PROMITEC con PROMISION: 308 Millones Anticipos por capitalizar: 669 millones 	<p>Promitec cuenta con una valoración realizada in house la cual registra que la participación de PROMISION corresponde a 2.672 millones de pesos, y a valor intrínseco hoy corresponde a 616 millones.</p> <p>Esta compañía cuenta con una patente la cual está en proceso de valoración.</p>

Observaciones:

Igualmente su Junta Directiva se encuentra en conversaciones con Itacol y PREMEX quienes están interesadas en opciones como comprar participación en la compañía o comprar formulas desarrolladas con el interés de optimizar sus procesos de producción a gran escala en el mercado suramericano. Se recomienda por ahora mantener en stand by la decisión de venta de esta compañía pues acaban de hacerse acreedores de un proyecto de fortalecimiento de sus líneas de productos mediante el otorgamiento de cofinanciación por 291 millones de pesos por parte del Fondo de apoyo a la pequeña y mediana empresa del Gobierno Colombiano, Innpulsa. La ejecución a cabalidad del proyecto redundará en fortalecimiento técnico de la empresa y por ende mejorará las condiciones de valoración.

• **Agrotropical Colombia**

Estrategia a seguir	Participación actual	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Pausa	26.33%	<ul style="list-style-type: none"> A valor intrínseco: 4.403 Millones de pesos. Deuda con PROMISION 1,438 Anticipos: 3,922 (pendientes de capitalizar) 	Agrotropical cuenta con una valoración hecha en el 2012.

Observaciones:

Agrotropical cuenta con una valoración hecha por valor y estrategia en el 2012. No cuenta con valoración actualizada ni cuenta con clientes interesados. En el pasado se han realizado acercamientos con Casa Luker y la Compañía Nacional de Chocolates sin éxito y actualmente se han dado algunos tímidos acercamientos con Drummond y Agrofuturo.

Se recomienda por ahora mantener en pausa la decisión de venta de esta compañía, pues ha iniciado un proceso de repunte reciente de condiciones importantes de negocio como el aumento del precio internacional del cacao, el fortalecimiento de la demanda internacional y en paralelo se están trabajando en estrategias de reducción de costos en el cultivo, que permitirán fortalecer los márgenes de utilidad de la empresa y por supuesto mejorarán las condiciones de valoración.

• **CPN Apiflower**

Estrategia a seguir	Participación actual	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Pausa	33%	Participación: 33% Ingreso potencial: Valor de compra: 716	Apiflower no cuenta con una valoración actualizada

Observaciones:

Apiflower es una compañía que produce productos de biocosmética a partir de miel y que tiene un alto componente de investigación aplicada. Apiflower cuenta en este momento con dificultades que obedecen a índole de gobierno

Estrategia a seguir	Participación actual	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
<p>corporativo, especialmente con los socios, pues era una sociedad de 2 socios adicionales a PROMISION, uno de los cuales se retiró por problemas internos, y este socio era el investigador principal quien entregó a la compañía las fórmulas de los productos. Estas fórmulas se encuentran en proceso de validación.</p> <p>Así mismo PROMISION ha detectado multiplicidad de limitantes de gestión administrativa interna que dificultan un eficiente seguimiento financiero y de resultados, liderados por el propio Gerente actual que al ser el accionista mayoritario difícilmente puede ser removido de su cargo.</p> <p>Se recomienda salida total de esta compañía en cuanto sea posible. No obstante, se propone dar un compás de espera pues PROMISION en el marco de sus estrategias de parenting corporativo logró gestionar para Apiflower apoyo vía Innpulsa por 290 millones de pesos, para fortalecer sus procesos técnicos y de investigación, los cuales redundaran en un mayor valor de compañía y en mejoras en los ingresos. PROMISION deberá ejercer un seguimiento muy cercano que verifique la ejecución eficaz de estos recursos.</p> <p>Posterior a la ejecución del proyecto (1 año) se recomienda la valoración y la búsqueda de socios interesados en comprar las acciones.</p>			

- **Dairy and beef solutionz latam**

Estrategia a seguir	Participación actual	Ingreso potencial para PROMISION	Avances
Pausa	50%	Total Invertido a la fecha: \$639.2 millones	Dairy no cuenta con valoración actualizada.
<p>Observaciones:</p> <p>Esta compañía actualmente cuenta con dificultades en términos de su gobierno corporativo, presentándose dificultades con el socio aportante del know how, la compañía Neozelandesa Innovation Waikato, quien no aporta recursos financieros, sino capital intelectual y ha planteado un esquema de distribución de ingresos diferente al pactado al arranque del proyecto.</p> <p>Se plantea dar un compás de espera a la compañía en pro de fortalecer las líneas actuales de distribución de material Seminal y Cercas Eléctricas así como los proyectos ganaderos en negociación con importantes empresarios de la región. En el caso de Dairy, vale la pena explorar oportunidades de alianzas con empresarios locales como la compañía Aliar, quienes podrían fortalecer la capacidad técnica en Colombia y reducir así la dependencia del know kow del socio neozelandes.</p>			

La recomendación inicial de la autora de este trabajo de aplicación sería vender total o parcialmente todo aquel portafolio que no tenga relación con el core inmobiliario. No obstante por las razones expuestas, es recomendable dar una pausa a esta decisión esperando una mejora en el comportamiento de estas compañías, situación que por supuesto impactará positivamente la valoración a realizar y las posibilidades de consecución de un cliente para las acciones en venta. El ingreso potencial que PROMISION podría recibir, en caso de materializarse una decisión de salida total de estas compañías es al menos de 13.052 millones de pesos, acorde a lo relacionado en la tabla 13.

Tabla 13. Proyección Ingreso por venta de inversiones hoy declaradas en Pausa

Compañía	Estrategia	% en Venta	Ingreso Total
Agrotropical	Pausa	26.33%	9.763
Promitec	Pausa	30%	1593
CPN Apiflower	Pausa	33%	737
Dairy	Pausa	50%	959
Total			13.052

Fuente: PROMISION, Proyección equipo de trabajo interno

Es importante mencionar que las estrategias de reducción vía desinversión total y parcial así como las estrategias de pausa, han sido presentadas en dos espacios de Junta Directiva de PROMISION en el mes de Octubre²⁹ recibiendo un apoyo inicial por parte de esta importante instancia de decisión brindando orientaciones puntuales para el proceso de salida o pausa de cada compañía. No obstante es aún más importante mencionar que la Junta Directiva de PROMISION, es una junta entusiasta con la gestión de las inversiones en las cuales decide participar. Por tanto, ejecutar una estrategia de salida para este grupo de inversiones requiere el entendimiento de las razones que guían esta decisión así como el compromiso y constancia para permitir y apoyar su implementación a cabalidad.

²⁹ Juntas Directivas de PROMISION S.A. efectuadas el pasado 20 y 24 de Octubre de 2014 en oficinas de PROMISION S.A.

3.1.3 Ejecutar una estrategia de crecimiento vía diversificación relacionada alrededor de actividades inmobiliarias mediante el fortalecimiento y liderazgo del Fondo Inmobiliario.

Producto de la ejecución especialmente de las estrategias de reducción vía desinversión total o salidas parciales expuestas con anterioridad PROMISION va a generar una caja disponible acumulada anual desde el 2016 de 6,603 millones, 2017 por 11.522 millones, 2018 por 19.145 millones, 2019 por 21.356 hasta el 2020 de 21.402 millones acorde o lo relacionado en el Gráfico 9. El capítulo 2 del presente trabajo de aplicación dejó como conclusión que en el portafolio de PROMISION, sólo las actividades relacionadas con la actividad inmobiliaria como Zona Franca Santander, Natura Ecoparque Empresarial, y el Fondo Inmobiliario Santander Inmobiliario estaban registrando un comportamiento favorable y habían logrado generar sinergias y adyacencias a partir del dinamismo generado por el fondo Inmobiliario como inversionista, comprador y vehículo de salida de activos inmobiliarios de PROMISION.

Por tal razón, el presente trabajo de aplicación recomienda **focalizar la estrategia de inversión de PROMISION hacia un core inmobiliario**, fortaleciendo la estrategia corporativa y competitiva del **Fondo Inmobiliario Santander Inmobiliario**. No obstante, en el apartado anterior se ha hecho la recomendación de reducir la participación en la Zona Franca Santander, de 49.70% a 20%, recomendación orientada más a reducir los riesgos inherentes de esta fuerte participación, especialmente en momentos de capitalización y además con el fin de monetizar parte de la valorización obtenida a la fecha como estrategia de generación de ingresos y caja para PROMISION. El nuevo foco inmobiliario propuesto se presenta en la Figura 12 y combina las inversiones actuales de Promisión así como la posibilidad de generar nuevos proyectos de inversión que fortalezcan el core.

Figura 12. Propuesta Core inmobiliario para PROMISION 2014 – 2020



Fuente: Elaboración y análisis propios

Esta recomendación de focalizar la estrategia hacia un **único core inmobiliario**, y **desinvertir en el resto del portafolio** actual de PROMISION coincide con lo analizado en el Capítulo y Anexo 1 para los casos de General Electric, Grupo Empresarial Antioqueño y Grupo Carvajal en los cuales se analizó que sus estrategias corporativas iniciales fueron de diversificación de conglomerado o no relacionada para posteriormente dar foco a sus inversiones escogiendo algunos sectores de inversión. Igualmente, en paralelo fue reiterativo, el fortalecimiento de acciones de parenting corporativo en lo que tiene que ver con aseguramiento de competencias, generación de servicios compartidos, desarrollo de liderazgos, estructuración de proyectos comunes, espacios para compartir experiencias, responsabilidad social empresarial. Dado el análisis realizado al parecer, al dar foco a sus estrategias y sectores de inversión, los grupos de inversión se ven en la

necesidad y posibilidad de generar mayor valor vía acciones de parenting corporativo.

Un zoom a lo descrito, es que por ejemplo, el fortalecimiento del Fondo Inmobiliario Santander Inmobiliario, coincide con lo ejecutado en años recientes por el Grupo Carvajal quien ha creado empresas que presten servicios compartidos a su portafolio permitiéndoles concentrar en sus respectivos cores. El nuevo enfoque del Fondo Inmobiliario, se relaciona con esta posibilidad brindando al portafolio de PROMISION y de sus empresas relacionadas la posibilidad de gestionar sus activos inmobiliarios a través de este vehículo y poder así concentrar su capital de inversiones en el core de sus negocios y no en la inversión en activos inmobiliarios.

Igualmente el planteamiento coincide con el excelente momento que vive el sector de la construcción en Santander. Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga³⁰, este sector es actualmente uno de los más importantes de Santander participando en el 2013 en el 18% del PIB regional. Son múltiples las iniciativas de infraestructura, construcción de equipamientos, vivienda que tiene el Área Metropolitana de Bucaramanga y Santander, tales como proyectos de renovación urbana en el Barrio la Concordia - planeados para 2.200 viviendas en estrato 4 y 3, el Macroproyecto Pienta en Piedecuesta – que proyecta 12.420 viviendas de vivienda de interés social y vivienda de interés prioritario, dentro de un grupo de 135 proyectos de vivienda que se gestionan en la región a cifras de Septiembre de 2014. Igualmente “construcción” es uno de los sectores identificados dentro del programa Rutas competitivas liderado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga que promueve la articulación público – académico-privada de los sectores considerados estratégicos para el desarrollo de la región.

30 Citado por Articular - PROMISION (2014) .Estrategia de crecimiento Fondo Inmobiliario.

3.1.3.1 Estrategia de crecimiento Fondo Inmobiliario Santander Inmobiliario:

En un trabajo conjunto entre PROMISION y la firma asesora del fondo inmobiliario -Articular, cuyas conclusiones fueron presentadas y aprobadas por la Junta Directiva de PROMISION en el presente mes de octubre³¹; se planteó la agenda de crecimiento para el fondo inmobiliario de cara a lograr que entre el 2014 y el 2024 el fondo pase de gestionar activos inmobiliarios por valor de 7.000 millones a al menos 135.000 millones en el 2024. Lo anterior mediante la siguiente propuesta de valor:

- ✓ Ser un vehículo de inversión inmobiliaria propulsor del desarrollo regional
- ✓ Ser referente en la región en inversiones y proyectos inmobiliarios, promoviendo la creación de empleo y mejorando la calidad de vida de las personas.
- ✓ Contar con una escala relevante en la industria de vehículos de inversión inmobiliaria en Colombia.
- ✓ Invertir en activos inmobiliarios que generen rentabilidad tanto por los ingresos como por la valorización, con el fin de distribuir rendimientos periódicos a sus inversionistas.

Para ello, ante todo el Fondo inmobiliario recoge el espíritu de PROMISION como promotor del desarrollo regional a partir de las inversiones y se visualiza como complemento y no competencia de los socios y del portafolio de PROMISION, aspirando a participar en los principales proyectos inmobiliarios de Santander, siendo el vehículo de inversión ideal y especialmente constituyéndose en el aliado de las empresas que conforman el portafolio de PROMISION y la Junta Directiva de PROMISION para el desarrollo de sus proyectos inmobiliarios. Los activos inmobiliarios se gestionan a través de compartimentos los cuales según la reglamentación de fondos de inversión, pueden estructurarse por tiempos, montos

³¹ Junta Directiva de PROMISION S.A. efectuada el pasado 20 de Octubre de 2014 en oficinas de PROMISION S.A.

y características específicas respecto a inversionistas deseables para cada uno de ellos, acorde a lo relacionado en la Tabla 14.

Tabla 14. Compartimentos propuestos - Fondo Inmobiliario.

Compartimiento	Detalle
Activos maduros	Este compartimiento es el único que existe actualmente con activos invertidos por 7.000 millones de peso. Corresponde a la inversión en activos inmobiliarios ya establecidos y que actualmente estén generando una renta. La compra de la oficina de PROMISION S.A. es un buen ejemplo, pues se compró con un compromiso de arriendo por 7 años. Es posible que el fondo inmobiliario en este compartimiento, invierta en oficinas del nuevo proyecto de inversión liderado por MARVAL, Las Palmas en el cual PROMISION cuenta con una inversión derivada de los rendimientos de NATURA. Se espera crecer este compartimiento de 7.000 millones en activos en el 2014 a 30.000 millones en activos en el 2024.
Organización Ardila Lulle	Actualmente el Fondo Inmobiliario se encuentra en negociación con empleados de la organización Ardila Lulle quienes han invertido a través del fondo de empleados en un activo inmobiliario. Están planteando una operación de compra de dicho activo para que algunos empleados puedan vender su participación al fondo y así recuperar su inversión y otros empleados puedan convertirse en accionistas del fondo en el nuevo compartimiento. Por supuesto, aquí se vislumbra que los inversionistas de este compartimiento sean exclusivamente los empleados de la Organización Ardila Lulle. Este compartimiento está estructurándose actualmente por un valor de 20.000 millones en activos.
Desarrollo Zona Franca Santander	La Zona Franca Santander, aún está en proceso de desarrollo. Por tanto, se visualiza como una gran oportunidad para que el fondo inmobiliario decida desarrollar algunas infraestructuras como la manzana F con vocación hacia un centro de desarrollo logístico. Zona Franca Santander podría aportar en este compartimiento los terrenos, el fondo en alianza con una constructora se encargaría del desarrollo del centro de desarrollo logístico, para su futuro arriendo a un operador logístico interesado de talla nacional o internacional. La propuesta de valor de zona franca se desarrolla a través de 3 plataformas: Servicios Globales, Manufactura de Alto Valor Agregado y Logística, y por supuesto la construcción del centro de desarrollo logístico dinamizaría la plataforma logística. Igualmente en este compartimiento se visualizan el desarrollo de bodegas y oficinas en Zona Franca Santander para su arrendamiento. Este es un compartimiento de 50,000 millones como valor final de sus activos.
Vivienda	Indudablemente el boom de construcción que vive Santander y el Área Metropolitana de Bucaramanga hacen que el Fondo Inmobiliario necesariamente deba analizar oportunidades de inversión en esta actividad. En este compartimiento se visualizan alianzas con constructoras de la ciudad como Urbanas Marval, Sumas, Fénix Construcciones, entre otros para invertir en proyectos de construcción de vivienda a gran escala. En este sentido es que se plantea la desinversión en Urbanas, por parte de PROMISION, pues esto aseguraría transparencia e imparcialidad de cara al desarrollo de este compartimiento. El valor final de los activos en este compartimiento es de 10.000 millones de pesos.
Gran escala	Por último, se plantea en este compartimiento la posibilidad de replicar el aprendizaje obtenido por la gestión del proyecto Zona Franca Santander y ver oportunidades de desarrollos inmobiliarios a gran escala tales como una plataforma logística, un puerto multimodal, un parque de contenedores, un aeropuerto de carga, entre otros proyectos que han sido identificados en los diferentes ejercicios de planeación y prospectiva regional como necesarios para fortalecer la competitividad y la infraestructura de Santander. La expectativa de valor final de este compartimiento es 25,000 millones de pesos.

Fuente: Articular - PROMISION (2014) .Estrategia de crecimiento Fondo Inmobiliario

3.1.4 Estrategia corporativa integral – parenting corporativo. En síntesis, la autora de este trabajo de aplicación considera que PROMISION en el 2020, debe pasar de ser una corporación de negocios con un portafolio diversificado y no relacionado en 3 unidades de negocio a ser una corporación de negocios con un portafolio orientado a un único core en actividades inmobiliarias y lideradas por el Fondo Santander inmobiliario.

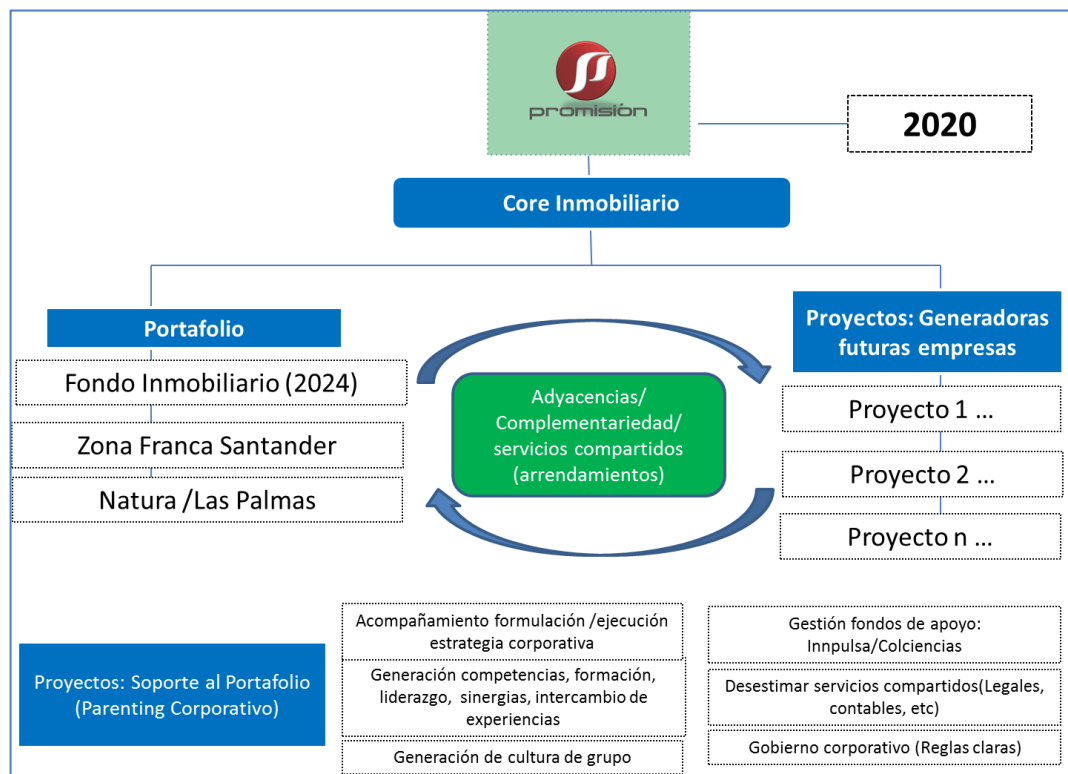
Para ello requiere desarrollar una agresiva estrategia de desinversión que combine salidas parciales y totales de todas aquellas inversiones que no coincidan hoy con el core inmobiliario. Algunas pueden ser objeto de desinversión inmediata y a otras se considera necesario dar una pausa para consolidar elementos de negocio que permitirán unas mejores condiciones de negociación.

Igualmente, considera que PROMISION fiel a la naturaleza que ha guiado su accionar en sus 30 años de funcionamiento debe mantener una unidad de Proyectos que se encargue de gestionar nuevos proyectos de inversión que conduzcan a la creación de compañías o empresas adicionales en el core inmobiliario señalado. Por supuesto, es ideal mantener el enfoque con el cual ha trabajado en este sentido, y es que cada proyecto se estructure con un presupuesto y equipo de trabajo independiente, no vinculado como nómina a PROMISION y que en el momento de constitución de la compañía se aporte como Preoperativos y por supuesto aporte en especie de PROMISION.

Así mismo, PROMISION es un generador de valor para sus inversiones, es algo que atañe a su naturaleza y que vale la pena potenciar. Hemos visto en el capítulo 1 de este trabajo de aplicación que General Electric, el Grupo Empresarial Antioqueño y el Grupo Carvajal desarrollan acciones de parenting corporativo en forma permanente y estructurada. Igualmente en el capítulo 1 se identificó que

existen 4 formas de generar valor desde el centro corporativo, Promisión ha avanzado en el período Mega en las dos primeras de ellas brindando soporte individual a las compañías y vía búsqueda de sinergias entre las mismas. Se plantea el fortalecimiento del parenting corporativo que ejerce Promisión a partir de la tercera opción es decir la búsqueda de funciones y servicios centrales, mediante acciones conjuntas de formación, apoyo en procesos de consecución de fondos vía entidades de apoyo, generación de competencias, definición de reglas de gobierno corporativo entre otros importantes temas que deben definirse con el consenso de las empresas en las que PROMISION mantendrá inversión según los nuevos planteamientos. El resumen de lo anteriormente descrito se visualiza en la Figura 13 a continuación.

Figura 13. Síntesis estrategia corporativa propuesta PROMISION 2020.

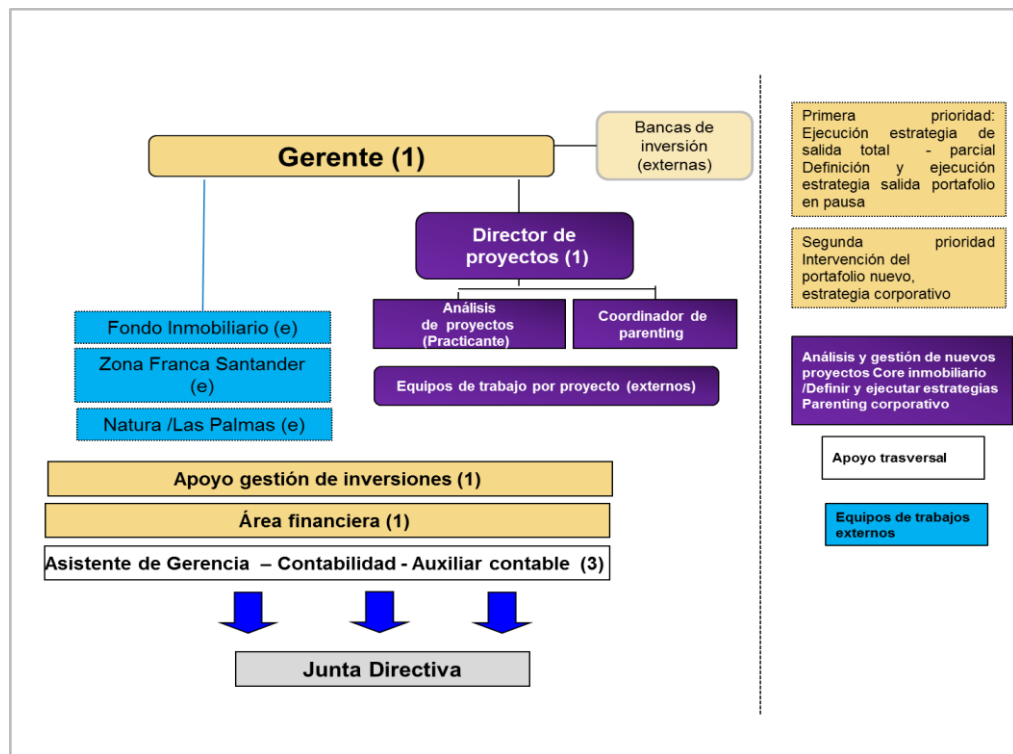


Fuente: Elaboración y análisis propios

3.2 ESTRUCTURA

La implementación de la nueva estrategia demanda que PROMISION reorganice su estructura en función de las nuevas prioridades. La autora de este trabajo de aplicación considera que la organización tiene una nómina pequeña y controlada, y por lo tanto no se sugieren despidos sino una reorganización administrativa en función de las nuevas orientaciones brindadas. Igualmente Promisión ha hecho un esfuerzo por formar su recurso humano que cuenta con el conocimiento y experiencia en la organización. PROMISION no debe desaprovechar la curva de aprendizaje creada en el periodo MEGA. La nueva estructura organizacional propuesta para PROMISION se relaciona en la figura 14.

Figura 14. Nueva estructura organizacional propuesta 2014-2020



Fuente: Elaboración y análisis propios

- En primera instancia se plantea que **el Gerente, la profesional de apoyo en gestión de inversiones y la responsable del área financiera**, se concentren como primera prioridad en ejecutar la estrategia de salida total y parcial propuesta para el portafolio, para lo cual se requiere además el apoyo de bancas de inversión externas las cuales se contratarían para valorar las compañías y para la consecución de clientes a nivel nacional e internacional. Es deseable que estas bancas de inversión cobren un valor fijo por la valoración, y un porcentaje de éxito (no fee fijo) por el proceso de consecución de clientes y cierre de la negociación y transacción. Así mismo este grupo de trabajo compuesto por el Gerente, la profesional de apoyo y la responsable del área financiera como segunda prioridad deben definir la estrategia de salida para aquellas compañías hoy en declaradas en pausa.
- Por otra parte, se considera la creación de una **Dirección de proyectos** que se encargue de dos aspectos principales, evaluar nuevas ideas o proyectos de inversión que alimenten el core inmobiliario y diseñar y ejecutar las acciones de parenting corporativo que requiera el nuevo enfoque. Para ello se plantea contar con una coordinación de parenting que podría ser ejercida por la hoy responsable de los proyectos de cooperación tipo Innpulsa y contar además con el apoyo de un profesional con expertise financiero para evaluación financiera de los posibles nuevos proyectos a evaluar. Se sugiere mantener la directriz de contratar equipos de trabajo independientes por proyecto con presupuestos propios. Esta dirección de proyectos puede ser ejercida por la hoy directora de desarrollo regional.
- Se plantea mantener los cargos de asistente de gerencia, contabilidad y auxiliar contable como soporte transversal a las actividades planteadas.
- En lo referente a la Junta Directiva, es importante iniciar acciones de relevo generacional y vinculación de miembros de Junta externos, preferiblemente expertos de industria del sector inmobiliario. Como se mencionó anteriormente

existen miembros de Junta Directiva que llevan entre 15 y 20 años ocupando su cargo, y según el informe de Gobierno corporativo³² “tienden a anquilosarse” en este rol.

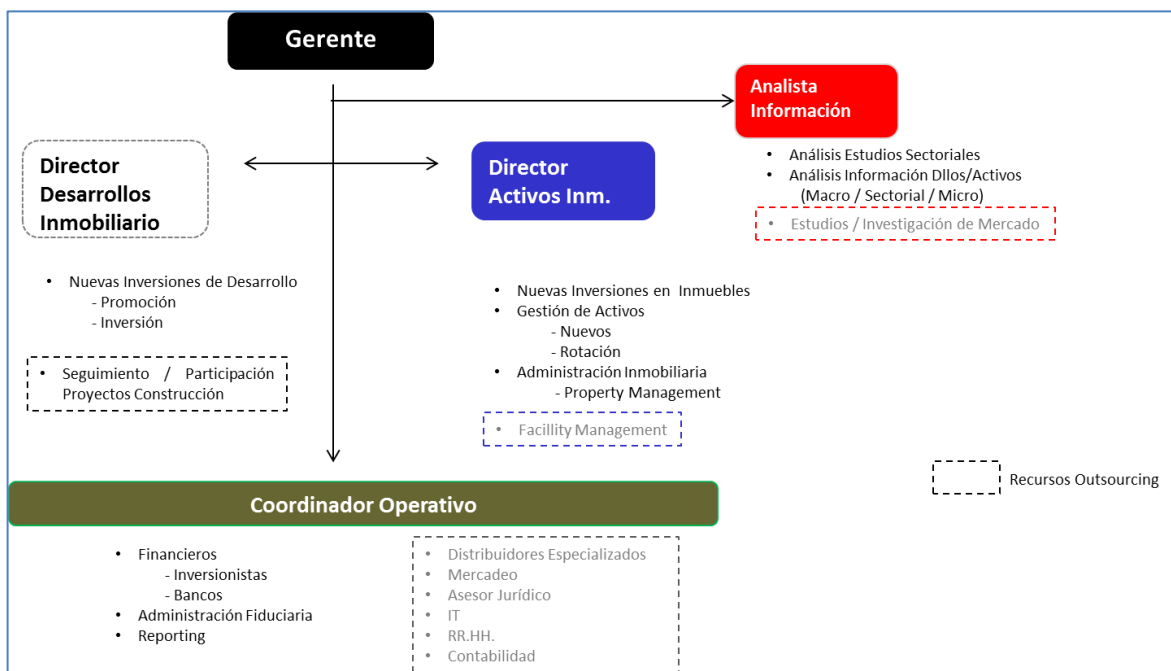
- Por último, haciendo un zoom en los equipos de trabajo de las empresas que conforman hoy el portafolio del nuevo core inmobiliario, es necesario plantear sólo el fortalecimiento del equipo de trabajo del **Fondo Inmobiliario Santander Inmobiliario**. Zona Franca Santander es una organización que cuenta con un equipo de trabajo compuesto por más de 30 profesionales de las más altas calidades bajo el liderazgo de una Gerente con excelentes habilidades gerenciales e interpersonales. Natura y Las Palmas son proyectos de inversión liderados por MARVAL quien cuenta con todo el expertise y conocimiento así como con los equipos de trabajo idóneos. Promisión cuenta con una participación del 100 % del gestor del fondo inmobiliario denominado Prominmobiliario y hasta el momento solo 1 persona –el actual director de crecimiento empresarial – ha estado vinculado al fondo.
- Según la firma Articular³³, Promiinmobiliario debe generar una estructura compuesta por 4 personas, liderada por un CEO de alto nivel con gran conocimiento del sector así como credibilidad y representatividad en el sector empresarial en Santander y en Colombia. La figura 15 muestra la estructura propuesta por Articular para Promiimmobiliario. En la Junta Directiva de PROMISION ejecutada el pasado 20 de Octubre se aprobó el fortalecimiento de la estructura organizacional de Promiimmobiliario, y un petit comité de la Junta Directiva se encuentra en conversaciones con el potencial CEO seleccionado. Igualmente se planteó una estructura de fondeo a la operación del fondo con este nuevo equipo al menos por 1 año, en donde empresarios de la región aporten recursos y se sumen a PROMISION como nuevos socios de este gestor. Por supuesto, la autora de este trabajo de aplicación considera que el

³² Suarez y Asociados (2011). Diagnóstico de gobierno corporativo PROMISION S.A. Elaborado para PROMISION S.A. en Diciembre de 2011

³³ Articular es una firma contratada por el fondo inmobiliario para orientar la estrategia de crecimiento de este fondo, de cara al 2020.

actual director de crecimiento empresarial quien ha venido ejerciendo labores de Dirección del Fondo Inmobiliario, debe vincularse al nuevo equipo de trabajo del fondo y asegurar así que la curva de aprendizaje lograda, no se pierda sino que al contrario se fortalezca.

Figura 15. Estructura organizacional propuesta para Promiinmobiliario – Gestor del Fondo Inmobiliario.



Fuente: Trabajo conjunto Articular –PROMISION

3.3 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

Como se observó en el capítulo 2, en detalle PROMISION ha hecho un esfuerzo invirtiendo recursos para capacitar a su recurso humano en temáticas asociadas a la valoración de empresas, gestión de proyectos, administración y gerencia de negocios, por lo cual se considera un acierto aprovechar el capital humano

existente y formado en la nueva estructura organizacional propuesta y aprovechar así la curva de aprendizaje creada.

Con el nuevo core seleccionado es importante complementar esta formación en temáticas específicas al modelo de negocios en actividades inmobiliarias y profundizar así el entendimiento del negocio en el cual se ha decidido focalizar la inversión. Así mismo es importante complementar el equipo de trabajo de Promiinmobiliario acorde a la estructura relacionada.

3.4 MEDICIÓN

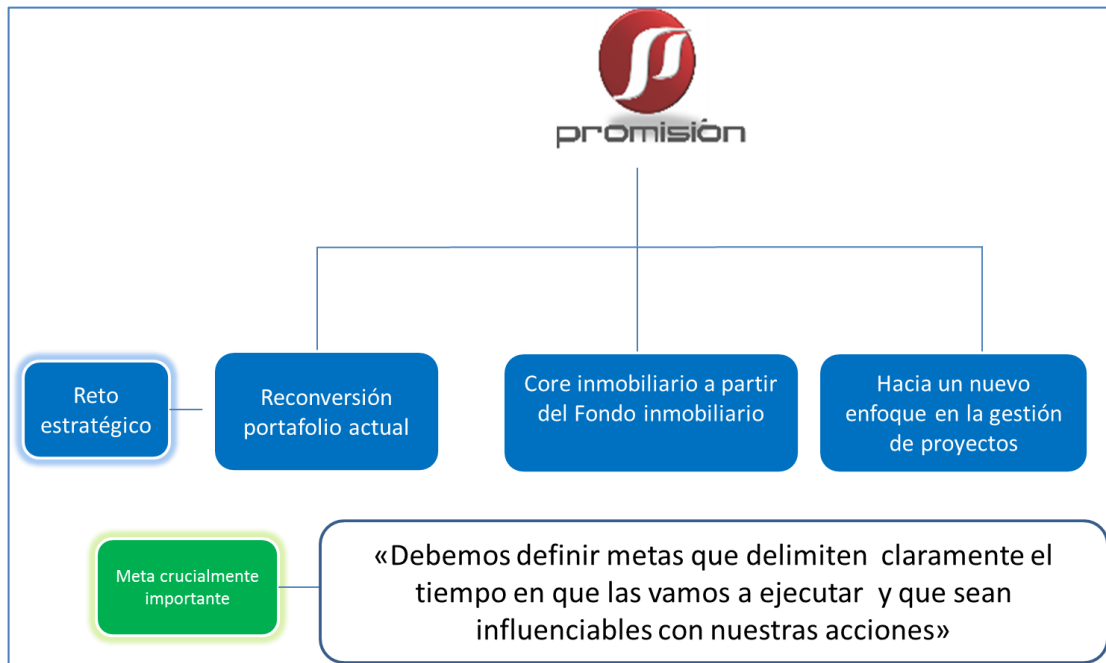
Como se observó en el capítulo 2 PROMISION tiene dos características que juegan cuando se habla de medición, por un lado tiene dificultades de comunicación interna y por el otro adolece de un sistema permanente de medición y seguimiento de su gestión. En el marco del trabajo de revisión de estrategia que ha venido desarrollado la autora de este trabajo de aplicación junto con el Gerente de la organización y siendo consecuentes con esta realidad, se abordaron con bastante interés los planteamientos de Sean Covey & Chris Mc Chesney en su libro las 4 disciplinas para la ejecución³⁴. Con base en los planteamientos de este libro, se construyeron algunos indicadores que consideran buena guía para iniciar la ejecución de la nueva estrategia y en especial para orientar los retos y metas de los equipos de trabajos a conformar, e invitarlos sobre las mismas a realizar una planificación detallada de cómo avanzar en ellos semana a semana. Una primera aproximación de estos indicadores fue presentada a la Junta Directiva de PROMISION en las reuniones efectuadas el 20 y 24 de octubre de 2014.

³⁴ Covey, S; Mc Chesney, C; Huling, J; Miralles, J (2013) Las 4 disciplinas para la ejecución. (1era Ed digital; pp 1-653). Franklyn Covey Company.

Según el análisis ejecutado en este sentido PROMISION cuenta según lo descrito con 3 retos estratégicos planteados en la Figura 16.

- Reconvertir su portafolio actual a partir de una combinación de estrategias de reducción vía desinversión total, salidas parciales y estrategias de pausa.
- Definir los alcances de su nuevo core inmobiliario a partir del fortalecimiento del fondo inmobiliario.
- Enfocar su nuevo rol como gestor de proyectos, a partir del análisis de proyectos de inversión que alimenten el core inmobiliario y ejecutar acciones de parenting corporativo.

Figura 16. Retos estratégicos Promisión 2014-2020



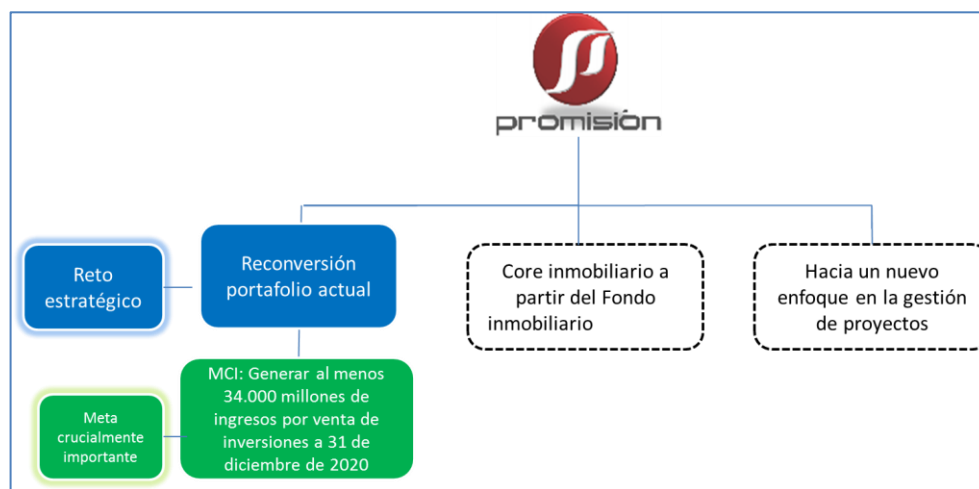
Fuente: Elaboración y análisis propios

Según los planteamientos del libro guía, cada una de estos retos debe contar con una meta crucialmente importante, en la cual se pueda identificar el tiempo en que

se va a ejecutar y especialmente tener la certeza de que las acciones de la compañía influyen en la variable escogida.

En el primer reto estratégico, **Reconversión del portafolio actual**, la meta crucialmente importante que se plantea es: Generar al menos 34.000 millones de ingresos por venta de inversiones a 31 de diciembre de 2020, relacionada en la Tabla 11. Esta meta, coincide con las proyecciones de ingreso por venta de inversiones como Pretector, Zona Franca Santander, Urbanas y Mediimplantes en el período 2014 -2020, las cuales fueron expuestas en la sección 3.1.1. Estrategia de reducción vía desinversión y cuyo detalle fue presentado en la Figura 17.

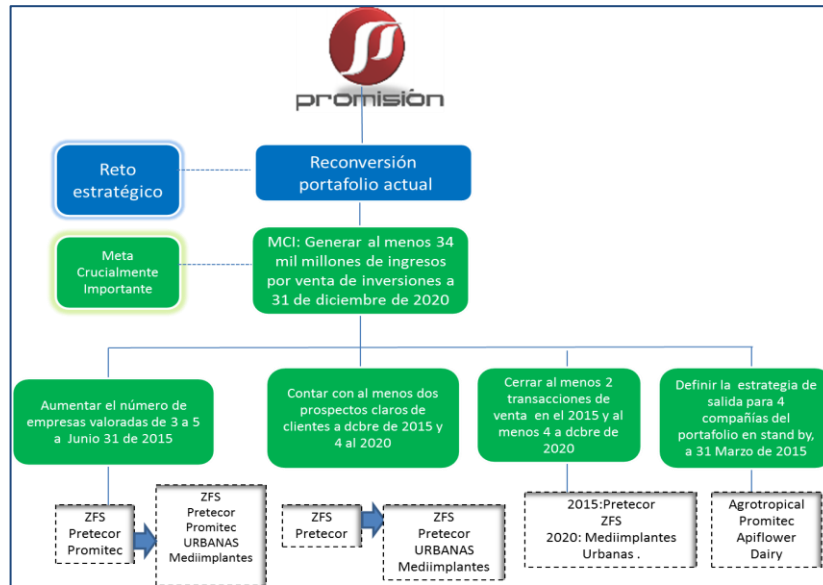
Figura 17. Reto 1 Reconversión del portafolio



Fuente: Elaboración y análisis propios

Para conseguir esa meta crucialmente importante, siguiendo los planteamientos de la metodología, se identifican batallas que PROMISION debe dar y que aseguren el logro de la meta planteada. La Figura 18 relaciona las batallas correspondientes al reto No. 1. y la Tabla 15 identifica los requerimientos para el logro de estas batallas.

Figura 18. Batallas Reto 1 Reconversión del portafolio



Fuente: Elaboración y análisis propios

Tabla 15. Requerimientos Reto 1: Reconversión del portafolio

Aumentar el número de empresas valoradas de 3 a 5 a Junio 31 de 2015	Contar con al menos dos prospectos claros de clientes a diciembre de 2015 y 4 al 2020	Cerrar al menos 2 transacciones de venta en el 2015 y al menos 4 a diciembre de 2020	Definir la estrategia de salida para 4 compañías del portafolio en stand by, a 31 marzo de 2015
2 valoraciones adicionales con bancas de inversión para URBANAS, y Mediimplantes. 2015: 100 Millones (Aprox 50 por valoración)	2 mandatos adicionales con fee de éxito para banca de inversión :URBANAS /Mediimplantes.	1 asesor legal que acompañe proceso negociación y cierre (Posible inclusión banca de inversión)	Trabajo interno
1 coordinador enlace con las bancas de inversión y empresas en valoración	1 coordinador interno para hacer seguimiento a 4 procesos paralelos de consecución de socios (Pretecor/ZFS/Urbanas/Mediimplantes) - enlace con bancas de inversión		
	Viajes y viáticos para reuniones con socios interesados.		
	Participación activa de la JD para acercar prospectos		

Fuente: Promisión, equipo de trabajo interno.

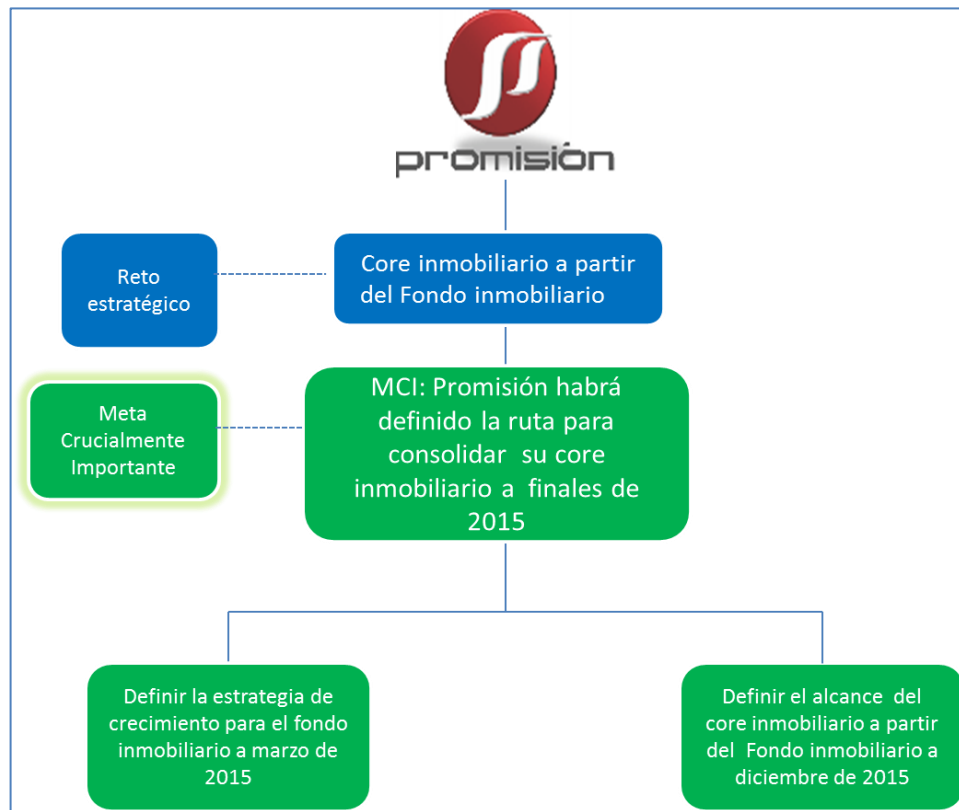
Según lo explicado en el apartado Estructura, este reto estaría a cargo directamente por el propio Gerente, la profesional de apoyo a la gestión de inversión y la responsable financiera, quienes contarían por supuesto con la disposición de contratar bancas de inversión responsables de la valoración y de la gestión de socios potenciales para las inversiones. Este reto requiere un seguimiento estrecho y una muy fuerte vinculación además de la Junta Directiva de PROMISION.

El segundo reto estratégico planteado es **Definir el core inmobiliario de PROMISION a partir del fortalecimiento del Fondo Inmobiliario**. En el presente documento se ha realizado una aproximación a lo que se considera debe ser la estrategia de crecimiento del fondo inmobiliario, pero la primera tarea del Ceo Inmobiliario en proceso de contratación es perfilar con mayor detalle esta estrategia y establecer un plan de negocios con metas específicas. Igualmente PROMISION debe trabajar de la mano con el Ceo Inmobiliario y su equipo de trabajo para definir muy claramente como complementar la estrategia del fondo inmobiliario con las inversiones actuales que PROMISION tiene y que se plantea mantener.

Para ello se necesitan librar dos batallas principales, que se presentan en la Figura 19, la primera validar, complementar y fortalecer la estrategia de crecimiento propuesta para el fondo inmobiliario máximo en marzo de 2015 y la segunda tiene que ver con definir el alcance del core inmobiliario de PROMISION a partir del fondo a más tardar en diciembre del año siguiente. En esta segunda batalla PROMISION analizará ideas que hoy están como borrador en la Junta Directiva, como por ejemplo aportar al fondo inmobiliario las acciones de Zona Franca Santander, idea que ha sido mencionada en conversaciones con la Junta

Directiva y que deberá ser analizada desde una lógica de impacto financiero y viabilidad legal.

Figura 19. Batallas Reto 2 Core inmobiliario a partir del fondo inmobiliario



Fuente: Promisión, equipo de trabajo interno.

Este reto estaría bajo la responsabilidad del nuevo Ceo del fondo inmobiliario y de su equipo de trabajo, dentro de los cuales se ha identificado al actual director de crecimiento empresarial. Los requerimientos para llevar a buen término este reto se relacionan en la Tabla 16.

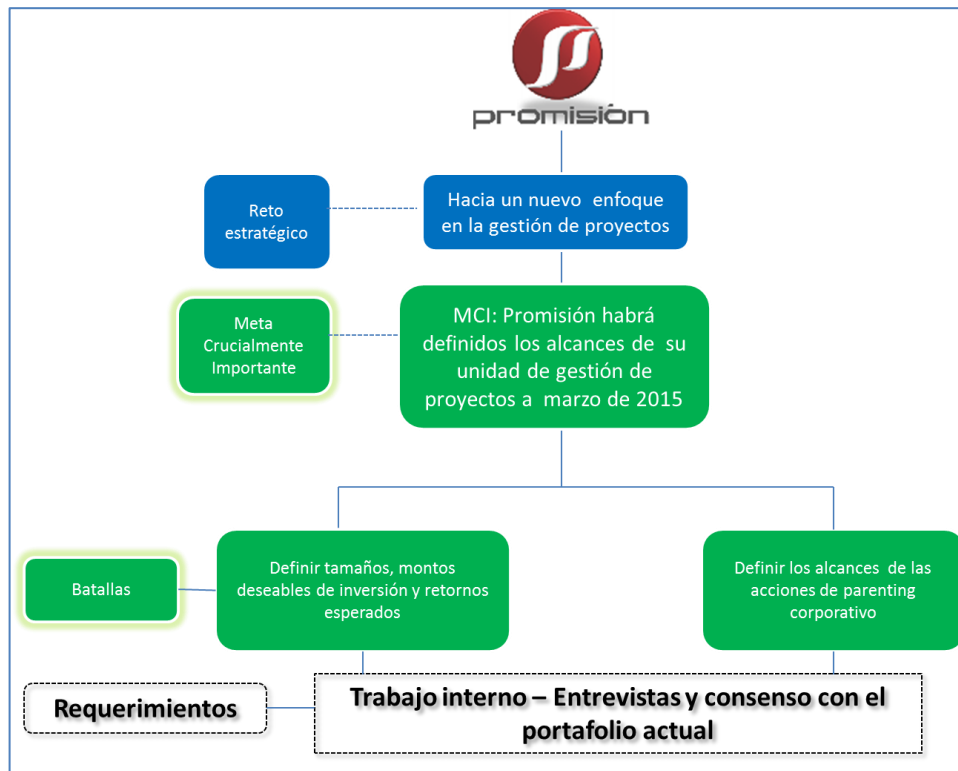
Tabla 16. Requerimientos Reto 2: Core inmobiliario a partir del fondo inmobiliario

MCI	Promisión habrá definido la ruta para consolidar su core inmobiliario a finales de 2015	
Batallas	Definir la estrategia de crecimiento para el fondo inmobiliario a marzo de 2015	Definir el alcance del core inmobiliario a partir del Fondo a diciembre de 2015
Requerimiento	Trabajo con la firma asesora Articular	Ceo Fondo inmobiliario Director Desarrollos Inmobiliario Director Activos Inmobiliarios. Analista de información Coordinador operativo.
Presupuesto	12 Millones	60 Millones al mes Asegurar fondeo al menos 1 año de operación: 720 millones al año.

Fuente: Promisión, equipo de trabajo interno.

Por último el tercer reto estratégico tiene que ver con darle un nuevo enfoque a la gestión de proyectos desde PROMISION, creando una unidad de análisis y gestión de proyectos que alimenten el nuevo core y defina las acciones de parenting corporativo a desarrollar. Este reto requiere especialmente trabajo interno con las empresas del portafolio identificadas en este core, mediante conversaciones, talleres y consultas que sirvan de insumo para identificar los nuevos proyectos a gestionar para orientar futuras inversiones y las acciones de apoyo al portafolio que requerirían en función de sus propias estrategias corporativas y competitivas. Se plantea un máximo de 3 meses para la identificación de esta ruta, tal como se plantea en la Figura 20. Este reto estaría en cabeza de un nuevo director de proyectos.

Figura 20. Reto 3 Hacia un nuevo enfoque en la gestión de proyectos



Fuente: Elaboración y análisis propios.

Como se mencionó anteriormente es fundamental, la creación de una cultura de medición y rendición de cuentas, por tal razón se sugiere la activación de comités de gerencia con frecuencia semanal en donde cada equipo mencionado presente un plan de trabajo detallado para ejecutar estas metas crucialmente importantes y las batallas mencionadas y rinda cuentas semana a semana de los avances obtenidos. Es importante la generación de sinergias en el equipo de trabajo de PROMISION, el fortalecimiento de los canales de comunicación internos y el entendimiento de que el equipo y cada persona contribuyen al logro de sus objetivos como grupo, pero especialmente al logro de objetivos corporativos.

3.5 GENTE; HABILIDADES Y MENTALIDAD

La ejecución de las recomendaciones planteadas requiere un importante trabajo en la mentalidad de PROMISION en diversos temas así:

- En el primer aspecto que PROMISION debe trabajar es en la mentalidad de la Junta Directiva con respecto al proceso de desinversión que se plantea como recomendación. Como se afirmó anteriormente, la Junta Directiva está compuesta por empresarios entusiastas, que sienten apego por las inversiones que realizan y cuyo comportamiento como colectivo en junta en ocasiones contradice decisiones que se han tomado aunque se hayan dado los debates y análisis de rigor. Por tanto, el equipo gerencial de PROMISION debe lograr mantener la rigurosidad sobre la ejecución de las decisiones tomadas. La vinculación de miembros de Junta externos se considera una muy buena estrategia para oxigenar la dinámica actual así como visualizar la oportunidad de reemplazar algunos miembros de Junta por accionistas más jóvenes, formados en negocios y con deseos de aportar a la organización.
- Igualmente, en la Junta de PROMISION son múltiples los intereses inmobiliarios. Como algunos ejemplos: Dos socios son dueños de constructoras (Marval y Conaring), en diferentes alianzas han desarrollado importantes centros comerciales (Centro Comercial Cacique -Bucaramanga, Centro comercial de la Cuesta -Piedecuesta, Centro comercial El Puente -San Gil, Centro comercial San Silvestre –Barrancabermeja), y participan en importantes Concesiones de infraestructura en el país (OPAIN –Aeropuerto el Dorado). En este contexto, la Junta Directiva debe replantear su lógica de pensamiento y entender, a PROMISION, con su core inmobiliario a través del Fondo Inmobiliario, como un vehículo que puede ser complemento y no competencia de sus respectivos intereses.

- Igualmente es inminente la necesidad de formular un Código de Gobierno Corporativo que reglamente las relaciones cada más estrechas entre los diferentes grupos de interés de PROMISION.
- La autora de este trabajo de aplicación considera además fundamental fortalecer los canales de comunicación de la Gerencia y staff gerencial con sus relacionados: Accionistas, Junta Directiva, empresas del portafolio y equipo interno.
- En lo que tiene que ver con la comunicación con accionistas en general, se plantea una gerencia de puertas abiertas con los mismos, más la creación de espacios virtuales en la web de PROMISION para recibir consultas, asignar a cada área la responsabilidad de brindar atención personalizada a cada accionista cuando lo requieran, sumado a una amplia difusión de los espacios de asamblea previstos. Es necesario además actualizar la base de datos de accionistas, para lo cual se plantean publicaciones en medios de comunicación masivos a nivel nacional y local invitándolos a actualizar su información. Una buena excusa, sería aprovechar la próxima decisión de distribución de dividendos que seguramente se dará a raíz del proceso de desinversión planteado.
- Vale la pena plantear eventos de difusión de la nueva estrategia corporativa con los accionistas y rondas de presentación con grupos de inversión y entidades promotoras del desarrollo regional en Colombia. En este sentido, una primera aproximación es la participación en una jornada de encuentro de las entidades Pro de Colombia a ejecutar en Medellín los días 10 y 11 de noviembre, evento en el cual participara la autora de este trabajo de aplicación. Los asistentes a este evento son entidades como Proantioquia, ProBogotá, ProBarranquilla, Asorinoquía, entre otros.
- Todo lo anterior y nuevas ideas podrían consolidarse alrededor de una revisión de la imagen corporativa de PROMISION acorde a lo consignado en la nueva estrategia así como la definición de una estrategia de comunicación y herramientas puntales con cada uno de sus grupos de interés.

- Fortalecer la comunicación con el equipo interno es fundamental para lograr cohesión y espíritu de trabajo en equipo. Se plantea la creación de comités de gerencia de frecuencia semanal en donde cada persona rinda cuentas sobre su gestión y tenga como punto de partida la explicación de los cambios y planteamientos estratégicos que se aprueben, así como los indicadores planteados en la sección anterior. Cada funcionario debe sentir que con su trabajo contribuye a los objetivos corporativos y debe sentir además una “sana presión” por avanzar semana a semana hacia los mismos. Lo anterior permitirá focalizar los esfuerzos, coordinar trabajos conjuntos y crear dinámicas de trabajo en equipo.
- Igualmente la gerencia debe delegar y descentralizar la toma de decisiones para que no se generen cuellos de botella innecesarios. Se sugiere la creación de procedimientos sencillos de toma de decisiones en donde otras instancias de la organización puedan tomar decisiones sobre temas administrativos o sobre toma de decisiones acotadas en el proceso de inversión.
- Igualmente se recomienda generar estrategias de retención del talento humano, y desarrollar una política de remuneración que combine un valor fijo atractivo acorde a los estándares de la industria a nivel nacional sumado a incentivos por consecución de objetivos.
- Igualmente se sugiere formalizar una política de formación permanente del personal como estrategia adicional de retención del talento humano.

4. CONCLUSIONES

- Después de 30 años de ser generadores de proyectos e inversiones que promueven el desarrollo de Santander, el Grupo Empresarial PROMISION S.A. actualmente vive un momento crucial en donde se visualiza como necesidad, recibir y adoptar recomendaciones de ajuste y fortalecimiento de su estrategia corporativa.
- En este contexto, se realiza este trabajo de aplicación como un ejercicio académico y como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios de la estudiante, pero también como un aporte de la estudiante a su organización, en su calidad de directiva de una de las áreas de inversión actuales: Desarrollo regional.
- Para ello como primer paso, se realizó una aproximación al concepto de estrategia corporativa así como a casos de grupos empresariales o holdings que pueden considerarse referentes para el grupo PROMISION, contenido descrito en el capítulo 1.
- Como primera instancia, se acotó el concepto de estrategia corporativa, como aquella que establece principalmente la dirección de una empresa en general, y la administración de su cartera de negocios o productos. La estrategia corporativa o parenting corporativo se encarga de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocios para obtener un valor máximo, en el caso de corporación con múltiples negocios. Allí, las oficinas centrales deben desempeñar un papel de padre organizacional coordinando que tanto las unidades de negocio como la corporación como un todo, ganen.
- La dirección como estrategia corporativa puede darse alrededor de crecimiento, de reducción o de estabilidad. Las estrategias de crecimiento puede darse vía diversificación: Relacionada o no relacionada o integración horizontal o vertical. Las estrategias de reducción pueden ser de cambio, de empresa cautiva, de desinversión o de quiebra o liquidación. La estrategia corporativa tiene que ver también con el análisis del portafolio mientras que las estrategias de parenting

corporativo se ejecutan mediante apoyo en forma individual, búsqueda de sinergias, prestación de servicios o funciones centrales entre otros.

- Salvo el caso de Berkshire Hathaway, los grupos empresariales analizados, presentan un rasgo característico común, han vivido procesos de diversificación no relacionada y luego vía desinversión se enfocan en dos o 3 sectores o escogencias. Así mismo, General Electric, Grupo Carvajal y el Grupo Empresarial Antioqueño han venido fortaleciendo sus estrategias de parenting corporativo combinando actividades alrededor de la formación de equipos gerenciales, generación de sinergias, creación de fondos de inversión, revisión de mejores prácticas en las industrias, gobierno corporativo, entre otros. La identificación de negocios en servicios comunes es otra oportunidad que en especial el Grupo Carvajal ha logrado catalizar.
- En el capítulo 2, se realiza un diagnóstico de la estrategia corporativa de PROMISION. Promisión desde su creación hasta el momento que emprende su nueva estrategia corporativa en el 2007 ejecutó una estrategia de crecimiento vía diversificación no relacionada a través de inversión en sectores como energético y petroquímico, financiero, agrícola, servicios, entre otros.
- A partir de la desinversión en Tv Cable PROMISION, se proyectó una nueva estrategia corporativa en donde se visualizó a la organización como una corporación de negocios a través de 3 unidades estratégicas: Agronegocios e Innovación, Crecimiento empresarial y desarrollo regional. En el proceso de formulación se determinó la propuesta de valor por unidad de negocios, los criterios de inversión y se formuló el modelo de negocios de la empresa.
- Durante el período 2008 – 2014 la compañía ejecuta esta estrategia corporativa, cuyos resultados hoy dan como fruto un portafolio compuesta por 11 compañías en las cuales PROMISION mantiene una participación e interviene activamente en su agenda intelectual así:
 - Agronegocios: Agrotropical Colombia y Dairy and beef solutionz latam,
 - Negocios en innovación con diferentes grados de madurez: Promitec, Progres Capital, Apiflower, Mediimplantes

- Negocios en el sector inmobiliario: Zona Franca Santander, Natura, Urbanas y Fondo Inmobiliario.
 - Negocios en el sector industrial: Pretecor.
- Especialmente en los temas relacionados con agronegocios e innovación PROMISION ha invertido en proyectos desde cero o en compañías jóvenes, que dado su ciclo de madurez, aún no generan ingresos por dividendos a sus accionistas y por el contrario demandan capitalizaciones recurrentes, situación que actualmente afecta en forma negativa la caja disponible de la compañía y amenaza su sostenibilidad financiera. En los últimos años PROMISION ha vivido una disminución de sus ingresos vía dividendos, con una combinación de aumento de inversiones y diferidos que han reducido año a año su utilidad neta y por supuesto su capacidad para entregar dividendos a sus propios accionistas.
 - Contar con un portafolio joven ha demandado también una alta intervención de PROMISION en cada compañía abarcando temáticas como el apoyo en la formulación de estrategias corporativas y competitivas, estrategias de comercialización, estructuración financiera, otorgamiento de préstamos directos, así como disponer de personal interno para surtir debilidades administrativas y/o gerenciales en las compañías invertidas.
 - En este sentido PROMISION ha dispuesto, recursos financieros para fortalecer las competencias y los niveles de formación de su estructura organizacional. Así mismo ha dispuesto los tiempos de una profesional que apoya directamente la gestión administrativa y financiera de algunas inversiones y la dedicación total de un director al fondo inmobiliario.
 - Igualmente, a pesar de que la estrategia corporativa invitaba a visualizar adyacencias y a generar sinergias entre el portafolio, lastimosamente se detecta que el portafolio sigue una tendencia de diversificación no relacionada y no ha sido posible generar opciones de trabajo conjunto y potencialización de sus

respectivas propuestas de valor más allá de las inversiones relacionadas con las actividades inmobiliarias

- En este sentido es de destacar el rol que ha jugado el Fondo Inmobiliario Santander Inmobiliario, como un vehículo joven que ha permitido dinamizar inversiones del portafolio como Zona Franca Santander y el Centro Empresarial Natura, vía compra de oficinas en estos desarrollos; servir de estrategia de salida para PROMISION de sus activos inmobiliarios e invitar a otras compañías del portafolio a participar en inversiones de interés.
- En términos de gestión, a través del proceso de diagnóstico elaborado se identificaron elementos por fortalecer en pro de un eficiente desempeño de la estrategia corporativa de PROMISION:
 - Inexistencia de una cultura de medición interna
 - Debilidades de comunicación interna
 - Cuellos de botella en la toma de decisiones.
 - Escasa rotación y novedad en la Junta Directiva de la organización. Es una Junta Directiva cerrada, que no cuenta con la presencia de miembros externos.
 - Conflictos de interés sin contar con un código de gobierno corporativo.
- Teniendo en cuenta lo anterior, en el capítulo 3 se plantean recomendaciones a la estrategia corporativa de PROMISION, vía la focalización de su core de inversiones hacia las actividades inmobiliarias, ejecutando acciones de fortalecimiento del Fondo inmobiliario Santander Inmobiliario en el cual PROMISION tiene una participación del 100% de su gestor. Para lo anterior se plantea mantener en el portafolio de inversiones de PROMISION a las inversiones relacionadas con la actividad inmobiliaria y ejecutar en paralelo una estrategia de salida vía desinversión total y parcial en el resto del portafolio. Esta última, se recomienda ejecutarse en dos momentos, una con ejecución inmediata y a otro grupo de inversiones darles una pausa o espera en proceso

de consolidar condiciones de negocio que hagan mucho más atractiva la valoración y por supuesto las condiciones de venta.

- Complementario al core de inversiones inmobiliarios, se recomienda para PROMISION mantener una unidad de proyectos que analice y gestione los futuros proyectos que alimentaran dicho core y así mismo desarrolle y fortalezca acciones de parenting corporativo según el nuevo enfoque.
- En lo que tiene que ver con estructura se recomienda una reasignación de funciones al equipo actual aprovechando la inversión que PROMISION ha realizado en su equipo humano vía la formación ejecutada en el periodo MEGA. Se recomienda también desarrollar una política de retención de su talento humano y la combinación de remuneración fija e incentivos por consecución de logros.
- Se sugieren unos indicadores de gestión, y acciones concretas para ejecución, así como la asignación de responsabilidades de miembros del equipo sobre la ejecución de los mismos. Importante la creación de una cultura de medición permanentemente monitoreada y construida en conjunto por el equipo.
- Igualmente se recomiendan acciones de mejora en lo referente a Junta Directiva, comunicación interna, trato con accionistas, gobierno corporativo, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Bartleet, C (2006). La estrategia de crecimiento de GE: La iniciativa Immelt. Harvard Business School. Revista Mayo 2006; 1 -22.

Bartleet, C; Wozny M. (2004). La transformación de General Electric en dos décadas: El liderazgo de Jack Welch. Harvard Business School. Revista Feb 2004; 1 -28

Basto, H; Gómez, H; Valencia M. (2010). Tesis de grado Análisis de la dinámica estratégica del grupo empresarial antioqueño en los últimos 30 años 1978 -2008. Universidad del Rosario.

Bourgeois; L.J. (2004). Notas sobre las técnicas de portafolio. – Universidad de Virginia. (pp 3 -23) Darden Business Publishing

Collins, D; Montgomery, C (2007). Estrategia corporativa: Un enfoque basado en los recursos. (2a. Ed, pp 1 -25). Mc Graw Hill.

Covey, S; Mc Chesney, C; Huling, J; Miralles, J (2013) Las 4 disciplinas para la ejecución. (1era Ed digital; pp 1-653). Franklyn Covey Company.

Díaz, H; Ríos, A. (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: El caso de Cemento Argos. Revista Estudios Gerenciales, Universidad ICESI. No. 27, 1 – 20.

Echeverry, V; Fernández, L; Quintero, T; Wilches, P. (2006). La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional. El caso de la Compañía nacional de chocolates. Revista Estudios Gerenciales, Universidad ICESI. No. 99, 1 – 26.

El Colombiano (2013) Argos, junto a Sura, Éxito y Bancolombia, en Dow Jones. Publicado por el Colombiano en Abril de 2013. Recuperado en Agosto de 2014 en http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/argos_junto_a_sura_exito_y_bancolombia_en_dow_jones/argos_junto_a_sura_exito_y_bancolombia_en_dow_jones.asp

Extractado de boletín de prensa Grupo Carvajal 2011. Recuperado en agosto de 2014 en <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2012/03/Resultados-corporativos-2011.pdf>

García, C. Enrich J. (1997). Estrategia corporativa (pp 1 -35) Publicado por IESE Business School – Universidad de Navarra.

Gonzales, M. (2011). Estrategias corporativas en multinacionales: Caso Carvajal S.A. Revista Investigación y desarrollo, Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia UPTC. Vol 2, 1 – 13

Goold, M; Campbell, A; Alexander, M (1998). Corporate Strategy and parenting theory (Vol 31., No 02 ; pp 308-314) Editorial Pearson

Guerras L.A; Navas JP (2008). Casos de empresa de Latinoamérica. Thomson - Civitas. 4ª Edición, 1 -10

Huky, G. (2011) Comentando la carta de Warren Buffett a los accionistas de Berkshire Hathaway. Publicado por Gurus blogs en <http://www.gurusblog.com/archives/carta-warren-buffett-accionistas-berkshire-hathaway/27/02/2011/>

Juntas Directivas de PROMISION S.A. efectuadas el pasado 20 y 24 de Octubre de 2014 en oficinas de PROMISION S.A.

Kiechell, W (2010) Lord of strategy. The secret intellectual history on the new corporate world. (1era Ed; pp 1-323). Harvard business press.

Lince de Faria, L. (2012) Warren Buffet y Berkshire Hathaway. (pp 1-19). Caso del centro de investigación del AESE. Publicado por IESE Business School – Universidad de Navarra.

Londoño, C; (2004). Grupo empresarial antioqueño. 1978 – 2002. Evolución de políticas y estrategias: Revista EIA, Escuela de ingeniería de Antioquia Medellín. No. 1, 1 -16.

Londoño, C; Acosta, N. (2004). Grupo empresarial antioqueño, 1978 – 2002: Análisis del modelo empresarial Revista EIA, Escuela de ingeniería de Antioquia Medellín. No 2, 1 -12.

Mitzberg, H (1998). Safari a la estrategia. (1era Ed; pp 23-301). The free press New York

Ostelwalder, A; Pigneur, Y (2011) Generación de modelos de negocio (1era Ed; pp 1-281). Editorial Deusto.

Palabras de Carlos Enrique Piedrahita, Gerente de Grupo Nutresa. Citado por Revista Dinero (2005). La estrategia del GEA. Publicado por Revista Dinero en Octubre 15 de 2005. Recuperado en Agosto de 2014 en <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-estrategia-del-gea/30461>

Parada; P. y Planellas, M. (2007) Que es estrategia corporativa?. Recuperado en abril de 2012, de http://ocw.uniovi.es/file.php/60/Lectura_sobre_Estrategia_Corporativa.pdf.

Portafolio (2013). Nutresa, con fondo de capital de riesgo para innovación. Publicado por Portafolio en Junio 24 de 2013. Recuperado en Agosto de 2014 en <http://www.portafolio.co/negocios/nutresa-fondo-capital-riesgo-innovacion>

Promisión S.A. Informe de asamblea de accionistas (2007-2013).

Revista Dinero. (2005). La estrategia del GEA. Publicado por Revista Dinero en Octubre 15 de 2005. Recuperado en Agosto de 2014 en <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-estrategia-del-gea/30461>

Revista Dinero (2010) Carvajal se reinventa. Publicado por Revista Dinero en Septiembre de 2010. Recuperado en Agosto de 2014 en www.dinero.com/caratula/edicion-impres/.../carvajal-reinventa/99681

Revista Dinero. (2011). Promoviendo sueños. Publicado por Revista Dinero en Agosto 21 de 2013. Recuperado en Agosto de 2014 en <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/promoviendo-suenos/182742>

Revista Dinero (2013). Nace el sindicato antioqueño. Publicado por Revista Dinero en Agosto 21 de 2013. Recuperado en agosto de 2014 de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/nace-sindicato-antioqueno/182513>

Revista Dinero. (2014). Carvajal Un siglo de desarrollo. Publicado por Revista Dinero en Septiembre de 2014. Recuperado en septiembre de 2014 en www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/carvajal-siglo-desarrollo/24784

Revista Ekosnegocios, El portal de negocios del Ecuador. “Artículo los ejecutivos más influyentes del globo”(pp 30-36)

Rivera, H. (2009). Reseña The Concept of Corporate Strategy. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales –Universidad nacional de Colombia. Volumen 19, 1 – 3

Salazar, M. (2009). La estrategia, factor fundamental en el surgimiento de la empresa en Antioquia: Caso “Grupo empresarial antioqueño” Revista el Cuaderno. Escuela de ciencias estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana. No. 3, 1-10.

Suarez y Asociados (2011). Diagnóstico de gobierno corporativo PROMISION S.A. Elaborado para PROMISION S.A. en Diciembre de 2011

The breakthrough – Promisión S.A. (2008). Estrategia corporativa 2008 -2015. Presentación a Junta Directiva PROMISION S.A. Enero 26 de 2008.

Wheelen, T; Hunger, D (2013). Administración estratégica y política de negocios (10 Ed., pp 168 -187) Editorial Pearson.