



# Análisis de Caso

**MAURICIO AMADOR:**

**Una lección de visión,  
iniciativa y compromiso**

**Por:**

**Francisco Javier Osuna Correa**

**Olga Cristina Roa Hayden**

**Obed Leonardo Carrascal**

**Ricardo Flórez Puentes**

**Alvaro Mera Troncoso**

Estudiantes de posgrado en la asignatura de Iniciativa Empresarial de la Universidad EAN. Francisco Osuna, Educador egresado de la Universidad Santo Tomás. Ha sido Asesor del Ministerio de Educación Nacional, del ICBF y actualmente de la CNTV; también Investigador en la Universidad Pedagógica Nacional y en la Universidad de Michigan (Ann Arbor) con estudios de Maestría en Educación (Diseño de Política, Análisis e Investigación) de la Universidad de Michigan. Olga Cristina Roa Hayden, Ingeniera Agroindustrial egresada de la Universidad del Tolima, actualmente Coordinadora de Aseguramiento de Calidad en Avidesa Mac Pollo. Leonardo Carrascal, Ingeniero Civil de la Universidad Nacional, se desempeña como gerente comercial de una empresa editorial propia y, actualmente, docente de la Universidad Javeriana. Ricardo Flórez, Bibliotecólogo, especialista en organización y administración de unidades de información y actualmente funcionario de la Universidad de Los Andes. Alvaro Mera. Licenciado en Diseño Mecánico de la Universidad Pedagógica Nacional, docente en todos los niveles de educación, catedrático universitario y actualmente Jefe de Seguridad Industrial en una empresa dedicada a actividades económicas tipo V (alto riesgo).



Es noche de Sábado y acudimos a esta entrevista con expectativa. No ha sido fácil acordarla por los múltiples compromisos, viajes, foros y conferencias presentes en la agenda. Nos abre la puerta un hombre joven, alto; que sonrío francamente y habla sin ambages. Sabemos que ha sido Tesorero del Banco del Comercio, Vicepresidente de Seguros del Comercio y Seguros Colmena, Presidente del Leasing del Comercio. En términos de realizaciones, se nos ha dicho que consolidó el Fondo Davivir, y lideró su venta y fusión hasta convertirlo en el Fondo Santander, de modo que siete años después entregó una empresa que tenía diez veces el tamaño de la que recibió. Su hoja de vida señala que después de ser un consultor exitoso en seguros y seguridad social, ahora hace parte del equipo directivo de la Titularizadora de Colombia, el negocio financiero de punta, además es miembro de la Junta Directiva del Banco Popular y de la Empresa de Teléfonos de Bogotá en representación de los Fondos de Pensiones y Cesantías, gremio del que también fue Presidente de su Junta, es adicionalmente Profesor Universitario en el Externado de Colombia. Con ese recorrido, nos sorprende su sencillez.

## La vocación empresarial

En la medida en que la conversación se inicia y avanza, entendemos pronto que el perfil empresarial acuñado por Silva (2004)<sup>2</sup> va a ser fundamental para comprender el caso de Mauricio. Claramente, él ubica la fuente de su vocación como ejecutivo y empresario en la influencia de su familia y del entorno social en el que creció:

<sup>1</sup> El marco de análisis del presente caso es el perfil y tipología del empresario propuesto por el actual Rector de la Universidad EAN, en la exitosa obra «Cómo Iniciar su Propio Negocio, El Perfil del Empresario».

*«Nunca pensé que fuera hacer o trabajar en una empresa, desde chiquito yo era, como decía mi mamá, mercachifle; me gustaba comprar y vender vainas, a veces vendía las cosas de mi papá ya que era muy rentable pues no tenía ningún costo. Siempre estaba buscando qué comprar para vender, para hacer negocio...»*

Al deseo natural, se suma el apoyo de su tío, Psicólogo Organizacional que lo orienta hacia la Administración de Empresas, que estudia de noche, el único horario entonces disponible en la Universidad Javeriana de Bogotá, donde terminó la carrera en 1976. La influencia de su pariente es decisiva por cuanto le abre camino y le ayuda a conseguir su primer trabajo en la Caja Agraria. De la tipología de Silva (2004) destacan inmediatamente en él los rasgos de ser un hombre audaz y con ambiciones, una característica que, veremos, conserva siempre a lo largo de su carrera.

*«Yo decía que era el asistente de auditoria, pero en realidad era el mensajero, pero a mi no me gustaba mucho decirlo. Entonces, para mis amigos yo era auditor; curiosamente arranqué en un Banco. El tema es parte de un proceso, hay que saber venderse y tener metas. Me salí de la Caja Agraria pues no era un sitio agradable para trabajar y al poco tiempo logré otro trabajo, esta vez en el Banco de la Republica, yo estaba como señalado para trabajar en el sector financiero. El Banco de la República sí me gustó y empecé a trabajar en el área de crédito».*

## **La iniciativa emprendedora**

---

Pronto percibimos que Mauricio orienta su trabajo hacia el éxito. Quiere hacer cosas, le gusta tener iniciativas y emprenderlas, rechaza lo rutinario, aprecia el cambio y resuelve problemas; trabaja duro y está pendiente del

proyecto que sigue. Su perfil como empleado se define rápidamente por lo que Silva (2004) denomina la actuación de intraempresario, aquel que ejerce su función desde una perspectiva de iniciativa emprendedora, innovación y creatividad.

*«Rápidamente me empezó a ir muy bien y me encontré con una cosa que es bien importante para quien quiere ser exitoso en los negocios. A un 70 u 80% de las personas les gusta quedarse en su puesto muy cómodo. Yo había entrado como auxiliar de crédito o sea, llenaba comprobantes. Empecé a mirar que todo el mundo estaba contento con lo que hacía y el Banco tenía una gran cosa para las personas, pero mala para su desarrollo y era que nos daban todo: servicio médico, almuerzo, transporte, club. ¡Absolutamente todo! Entonces eso dormía mucho a la gente y se quedaban en un solo puesto y yo decía: oiga se pueden cambiar formatos o se puede tener esta cosa de tal forma y empecé a proponérselas a mis jefes. Los compañeros me decían, pero Mauricio las cosas siempre han sido hechas así, entonces para que se va a cambiar no se ponga a complicarse la vida, pero yo decía, si el procedimiento que se hace en un hora se puede realizar en media hora ¿entonces por qué no?; eran cosas pequeñas, de contabilidad, manejar máquinas así, pero después el Banco iba a un ritmo al que no estaba acostumbrado. En año y medio estaba de coordinador de convenios internacionales; antes la gente para llegar allí tenían que transcurrir diez o doce años.*

Así, desde el principio, encontramos otro factor clave; un ejecutivo dispuesto a correr riesgos y generar cambios, tema en el cual el después profundizará:

*«Lo que yo veía eran dos cosas: que a mí me gustaba hacer cosas nuevas; a la gente le gusta por lo general estar cómoda y ser mediocre, no por criticarlos, no vale la pena, porque cada cual decide lo que quiere, pero no tomaban el riesgo de probar cosas. No quiere decir tomar riesgos a la carrera porque yo tampoco*

*soy de los que me arriesgo por arriesgarme, pero cuando hay que meterle hay que hacerlo y tomar la decisión».*

La actitud emprendedora revela pronto otro rasgo fundamental; nos encontramos ante un «cazador» de oportunidades, no teme aventurarse, él es alguien que está permanentemente explorando espacios y permanece abierto al cambio:

*«Había oportunidad en el Banco del Comercio, un concurso que era muy famoso y lo manejaba el Chase Maniatan, era la posibilidad de ingresar a su curso de técnicas bancarias y se presentaban de trescientas a cuatrocientas personas al año. Para ser futuro ejecutivo del Banco de Comercio era el único camino. El factor decisivo era una entrevista, lo metían a uno con ocho personas más y le ponían como una especie de caso y nos dejaban que lo resolviéramos. La verdad uno termina viendo que alguien tiene que empezar a coger el rol y liderar, todos como dudando y no arrancábamos, entonces yo les dije vengan vengan arranquemos usted hace esto y esto y empezamos, organizamos, otra vez pareciera que a mucha gente le encanta la posición cómoda, les fascina si alguien les arma el proceso o se los termina. Yo he aprendido que muchas veces logra las oportunidades el que se atreve a hacer, el que se atreve a hablar. De los diez pasamos dos y ahí, verdaderamente, arranqué en el sector financiero» .*

El perfil sigue completándose en la medida en que la conversación avanza. De Silva (2004) hemos leído en la tipología del empresario su marcada tendencia a la independencia y, además, la alta autoestima. La actitud de Mauricio es sencilla, sí, pero bien clara. Es un hombre hecho a pulso que cree en sí mismo, cree en lo que puede lograr y se pone en la tarea, no pierde tiempo. Le preguntamos si para ser alto ejecutivo o Presidente de una compañía grande hay que venir de la crema y nata, y responde:

*La situación económica en mi casa no era la mejor; mi papá era una persona común y corriente, cualquiera que decidiera entrar en la universidad significaba para él la necesidad de aumentar sus ingresos: El podía darnos, claro, pero cada cosa era una carga adicional, y digamos que él me hubiera podido pagar la carrera con esfuerzo, pero de todas maneras yo sí tenía claro que si yo me la podía pagar o me la pagaba la empresa donde yo trabajaba, esto implicaba que mis hermanas iban a poder tener su carrera, pues éramos seis hijos. Trabajar, en todo caso, para pagar la carrera, no sólo era la oportunidad de contribuir, sino también, de aprovechar el tiempo cuando no tenía que hacer y además, platica para todas las necesidades, yo me mantenía y si no, nunca podía sacar a la novia por falta de plata en el bolsillo, tocaba.*

En ello, es realista, no quiere decir que para algunos sea más fácil, por su origen o relaciones, pero para nadie es imposible:

*«Yo creo que hay demasiados casos de gente exitosa sin necesidad de pertenecer a ningún círculo. Cuando uno entra por arriba y el papá lo recomienda o el papá es amigo del Presidente de la compañía, entonces la situación es más fácil, pero este país está lleno de casos de gente, la más importante, que ha empezado desde abajo. Sí hay personas muy buenas que nunca tuvieron la oportunidad y hay cosas que uno mismo hubiera podido lograr y que en el momento definitivo se lo dieron a otro porque ese tenía mayores conexiones, es parte de la ley de la vida, pero esto no quiere decir, que uno no pueda sacar adelante sus objetivos. Hay personas que los papás o la sociedad se encargan de darlos a conocer y esta bien; los otros buscamos cómo mostrarnos y uno se puede mostrar por hacer cosas exitosas, porque trabaja bien, porque es responsable, porque inventa cambios, entonces se le van dando oportunidades. El tema es más si uno aprovecha las oportunidades».*

Sin embargo, hacer una carrera no es sólo un tema de ganas, o de actitud. Hay que construirla con base en capacidades y conocimiento. Nuestro entrevistado tiene bien claro el referente más importante:

*«La carrera que uno estudia es apenas para uno comenzar. De las cosas más importantes para mí fue el curso del Chase, no porque el tema fuera el análisis financiero, lo que me aportó fue una estructura analítica del sistema bancario. Cuando uno va a manejar empresas tiene que determinar cuál es el riesgo y de acuerdo con el riesgo, qué información necesito. Y para tomar decisiones uno necesita información adecuada; el exceso es malo porque las tranca; a veces hay que tomarlas con la información que existe, hay que saber cómo hacerlo. Ese curso me dio una estructura para manejar esos temas en la vida; siempre estoy metido el negocio financiero, es mi negocio, el tema es el manejo de riesgo; en el sector bancario los factores de riesgo, en las compañías de seguros, los factores de riesgo en los Fondos y en el negocio de la titularización aún más, determinar el riesgo y decidir, saber medirlo. Esa estructura ha sido vital, más que la carrera».*

En el recorrido de este ejecutivo, el éxito sigue asomándose pronto. Con él, también la tensión frente a las estructuras centralizadas, y desde luego, las confrontaciones de autoridad, con ellas, cuatro lecciones importantes que se repiten constantemente en su carrera: aprender a ser humilde, aprender a oír todo el tiempo, adaptarse a las organizaciones, perseverar ante las dificultades, los obstáculos y los fracasos. Hablan mejor las palabras del entrevistado:

*«Empieza uno como a volverse prepotente; pasé bien el curso, en el banco varias áreas me querían dizque porque yo era el chacho. Después de un año como analista de crédito me nombra Subdirector de la División de Negocios Internacionales. Tengo que hacer otro curso. El Vicepresidente del área era de esos hombres*

*de banco de la vieja guardia, había que hacer la escuela. Me mandó hacer un curso a unas oficinas y me dijo que volviera cuando estuviera listo. A los dos meses le dije, bueno estoy listo, llego a la oficina de él y me dice, usted que día fue que se fue para la capacitación y yo le contesto, espérese me acuerdo y simplemente responde, cuando sepa bien las cosas vuelva. Otros dos meses. Me bombardea a preguntas y por fin paso.*

*Bien, me voy a la división y tomo decisiones, cambio el sistema de control, me llama la secretaria, que suba donde el señor tal, subo. Que con qué autoridad hice esos cambios? Con la mía, le contesto. Me puso inmediatamente a disposición de recursos humanos pero con un mensaje, no me podían sacar. Me degradan a analista otra vez, y empiezo a buscarme un puesto, mi carrera se acabó, me digo, y me pregunto, si soy tan bueno por qué a uno le pasan estas cosas?, por qué me tienen que suceder a mí, es injusto...entonces la que hoy día es mi señora llega y me dice, deja la bobada y arranca de nuevo, pues lo que pasó es que tienes que volver a arrancar. Olvidate de todo lo que hiciste anteriormente, vuelve a empezar. Le doy con todo, con humildad, y a desarrollarme nuevamente en el banco; paso a manejar zona, a ser comercial y llego rápido a tesorero del banco».*

Conocimiento y experiencia, son factores determinantes en el ascenso. En la adquisición de experiencia y el logro de nuevas oportunidades no se está sólo. En el caso de Mauricio, sin que sean conceptos de «mentoring» o «coaching» formalmente definidos, para él es clarísimo que quienes estaban por encima lo apoyaron, le enseñaron, le dieron espacios y le abrieron caminos, pero siempre gracias a su actitud emprendedora y a los resultados:

*«Yo tenía una ventaja, el Presidente del banco confiaba en mí. Yo nunca me pasé por encima de otro, pero a la hora de hacer cosas, yo podía proponer, podía avanzar.*

*De repente, me llaman de otra parte para que vaya, es un buen puesto. Voy y le renuncio al Presidente y me pide un mes. Al mes vuelvo y me dice que quieren montar despacio un negocio nuevo, que vaya donde el representante de los accionistas. Se trata de una idea nueva, un negocio de leasing, sólo hay uno funcionando en ese momento, y me ofrecen tres veces lo que me iba a ganar. Es mi primera oportunidad grande, el Presidente me lo dice, no es sólo porque sea un buen financiero, es porque siempre estoy proponiendo cosas. Cuando llego, veo que sólo teníamos las ideas plasmadas en el papel. Estábamos en plena crisis del sector, era la época del año 82 y 83 y mientras yo pedía cuerda y recursos para desarrollar el negocio, los accionistas trataban de salvar el banco. No me alcancé a probar en ese momento como montador de empresa. Tenía 28 años, cuando me llama el Presidente de Seguros del Comercio y me ofrece que me vaya de Vicepresidente Financiero. Puse una condición, que compraran la compañía de Leasing, me llevé el negocio para allá».*

## **El liderazgo y el compromiso del equipo de trabajo como determinantes del éxito**

En el caso de Mauricio, así como el liderazgo no surge sólo y requiere apoyo, tampoco se ejerce sólo. El alcance de los resultados en mucho, depende del equipo; por eso sentencia «si algo me ayudó, entonces y después, fue encontrarme con la gente que me encontré». En medio de la crisis de los ochenta, la primera oportunidad grande de este equipo no fue armar un negocio sino salvar una empresa.

*«El primer diagnóstico era que si hacíamos lo que contablemente se requería, inmediatamente la compañía de seguros sería intervenida por el gobierno.*

*No había con qué hacer una sola provisión. Para salvar la compañía había que vender, dijimos, y sanear. Cerramos, prácticamente sucursales enteras. Perdimos un alto porcentaje de la operación y empezamos a generar confianza. Caja y confianza. Cuando llegamos la situación era caótica, ante la insolvencia, lo que había en la práctica era un Carrusel para pagar siniestros. Uno de Cali se pagaba con un cheque de Villavicencio y daba la vuelta por todo el país, era un despelote».*

Destaca las características del líder, del Presidente de la compañía que encauzó el proceso de salvación de la empresa, y recoge la lección más importante:

*«Él era un gran comercial y él se dedicó a vender, era un hombre recursivo y con fortaleza para tomar muchos riesgos. Tenía una característica, aunque se equivocara prefería tomar la decisión y avanzar, así fuera necesario cambiar y corregir después, era preferible. Ese es otro elemento bien importante, en este sector las compañías mueren por dos situaciones ; porque acaban caja o porque no pueden tomar decisiones. Hay expertos en quebrar compañías no necesariamente por tomar decisiones equivocadas todo el tiempo, sino por la inercia negativa, porque no toman decisiones y dejan que los problemas los abrumen, no resuelven La primera lección que yo aprendí y que me sirvió mucho después cuando fui a fundar otras compañías es que hay que tomar decisiones y hay que tener foco. Lo más importante que tenía esta persona era que sabía para dónde iba, sabía tener sueños, sabía imaginarse cómo podía hacer cada cosa y sabía transmitirlo, lo compartía con el equipo».*

No sin demostración en la realidad, Silva (2004) señala que el recurso más importante es la gente y su talento. Esta parece la segunda gran lección que Mauricio aprende en esta experiencia:

*«Otra de las cosas es que este hombre era el mejor para escoger gente, para formar grupos, el tipo era un*

*fundador de equipos impresionante y con un ingrediente, no necesariamente no esperaba conseguir el mejor; sí buscaba a los de mejor calidad para el trabajo pero se fijaba especialmente en el compromiso. De una gama de cinco candidatos preguntaba ¿cuál de estos se irá a comprometer más, ¿cuál se va meter en el cuento conmigo para sacar esto adelante?, este puede ser muy bueno pero si le ofrecen algo mejor se va, o apenas vea que esta compañía está quebrada va a salir corriendo. No, yo lo que necesito es gente comprometida lo que se veía era un gran tipo que fuera capaz de comprometerse, entonces este compromiso era una competencia definitiva, porque era una compañía que recibimos quebrada, y al año y medio habíamos hecho todas las provisiones de ley, habíamos cambiado la estructura, el 70% de la planta de personal y ya estábamos dando utilidades».*

La conclusión es clara, un líder lo es, pero de un equipo:

*«Fue una experiencia muy importante el lideró Jorge Marmoreck y es un caso muy reconocido en las Compañías de Seguros, un caso exitoso, pero no fue el caso exitoso de fulano o sutano: de lo que se hablaba era del equipo liderado por Jorge. Un equipo sin plata, no teníamos plata porque mientras tanto el banco estaba tratando de resolver su propio rollo y no podía fondearnos. El resultado fue que al banco después lo intervinieron y la compañía en cambio se salvó y siguió funcionando, siendo rentable. Para mí fue importante por la visión y por el equipo, no por los ejecutivos individualmente considerados».*

Para Mauricio, la cohesión y el compromiso de trabajo, con el tiempo, son aún más importantes que el rol de quien preside. Ese aprendizaje lo obtiene de la siguiente Presidente de la compañía:

Era una mujer importante, estructurada, que llegó sin conocer a fondo el negocio pero tenía enormes cualidades. Era impresionante su habilidad para coordinar el equipo de trabajo; hacía que la gente se moviera y creía en ella. Más importante, escuchaba con atención siempre y escuchaba todo. Una cosa fundamental de un empresario es oír porque muchas veces es lo que permite que uno no fracase. Cuando uno es exitoso empieza a atenderse sólo a uno mismo y se equivoca, porque deja de oír las voces de aquellos que siempre estuvieron comprometidos, que le están diciendo ojo, el negocio cambió, ojo que tenemos que cambiar el enfoque. Ella tenía eso, atendía, hacía y dejaba trabajar el equipo. Estaba atenta al cambio y por eso, mantuvo el éxito casi diez años.

## **El éxito depende tanto de tener visión como de poder enfocarla**

La claridad en la visión, el foco, como Mauricio lo llama, es sin duda la lección más importante en su caso:

*«Esto es lo mismo ya sea para el que monta su propio negocio o el que maneja el negocio de otro; hay que ser capaz de vislumbrar, de mirar a dónde quiere llegar, a dónde sé que tengo que llegar, que se equivoque, que fracase, pero fracasó porque no le resultó, pero no porque no tuviera visión. El empresario que no tiene visión está muerto y hay gente que no es capaz de tener visión, que nunca pudo ser mas que un vicepresidente porque es bueno para manejar, para hacer lo que le dicen y lo ejecuta a la perfección; en efecto, lo hace y es un buen vicepresidente, pero nunca lo vaya a colocar de presidente. El tema es que hablamos de alguien que tenga visión que generalmente no es el que se las sabe todas o, realmente no se sabe ninguna con toda especificidad, no es el tipo que se sabe cómo va a manejar todo, sino el que sabe a dónde quiere llegar, que ve lo que pudiera ser la empresa».*

A la visión, Mauricio añade otro elemento esencial, el conocimiento del negocio y del mercado, que en últimas determinan la posibilidad de aterrizarla:

*«Hay que mirar en qué tipo negocio estoy metido, qué perspectivas del negocio hay y empiezo hacer como papelitos para saber cómo podía desarrollar el negocio y una cosa importante que a uno muchas veces se le olvida y es qué ventajas puede tener porque uno puede tener la plata, puede tener conocimientos, pero se olvida que hay una competencia y que se va a encontrar con alguien en el mercado. Hay que determinar la fortaleza específica, esa es la ventaja. Por ejemplo, en el negocio del leasing, creíamos que era estar vinculado a un banco, pero resulta que todo el mundo está inscrito a un banco, entonces eso no es una fortaleza. No puede arrancar una compañía, no puede ser exitosa sino conoce el tipo de mercado que va a encontrar. Entonces se puede enfocar el negocio y determinar cuál va a ser el gancho. En este caso, teníamos un costo complementario bastante bajo y lo hicimos por ahí».*

Por eso, la visión requiere ajuste con la realidad, y límites. Para Mauricio una visión sin norte es una visión inútil y redundante en una misión empresarial que no sirve:

*«Si ese sueño no tiene marco, no sirve para nada. Si usted mira en las misiones en la mayoría de las compañías son un fracaso porque son misiones que puede tener cualquiera: quiero ser el primero, quiero ser el más importante en el negocio. Todos quieren ser el más importante en el negocio, no definen el foco, no saben cómo y dejan de montar un marco que permita imaginarse la compañía y tener un modelo. Puede que resulte hasta un poco estrecho y después se va ajustando. Cuando entré al sector de seguros, tenía que conocer el negocio, me fui a Venezuela y lo conocí para definir después el tema del foco de esa compañía: nosotros enfocamos y definimos dos cosas: caja y*

*confianza. Todos empezamos trabajar sobre esa base, que era el éxito del negocio para nosotros».*

## **Para tener éxito, hay que anticiparse al cambio**

En el caso de Mauricio la anticipación, más que una virtud, es un requisito. Con Silva (2004), bien puede uno confirmar que más que un problema de estudio, es un asunto de intuición, de carácter que, claro, requiere conocimiento y orientación desde las tendencias en el mercado.

*«Yo venía inquieto con el tema de los fondos de pensiones; estaba convencido que iba a ser un tema financiero fundamental en los años siguientes. Le pedí a Maristella, mándeme a estudiar fondos de pensiones, yo creo que eso a futuro va a ser crucial, hay que conocer el modelo. Me fui a estudiar fondos de pensiones, me preparé desde tres meses antes y llegué a Chile con un portafolio de preguntas. Me metí a verlo funcionar hasta en las sucursales, cinco años antes de la reforma en Colombia. La compañía, finalmente, nunca entró en el negocio pero eso, en efecto, fue determinante para mi futuro».*

## **Llegar a la cima: una lección de perseverancia y consistencia**

Alcanzar la cima ocurre para Mauricio, finalmente, como un proceso de superación de obstáculos. El carácter emprendedor se prueba y se consolida en la perseverancia por alcanzar los objetivos y la consistencia con los valores empresariales que se profesan:

*«Venía la siguiente sucesión. Finalmente quedamos el vicepresidente técnico, que era el hijo del dueño de 10% y yo en la balanza: me dijo Mauricio yo me dedico a la parte de relaciones y usted maneje las compañía como vicepresidente. Yo dije cuando hay dos que pueden hacer lo mismo eso no funciona. Además no teníamos la misma manera de pensar, yo sabía que no nos íbamos a entender. Me llamaron de varias partes; me ofrecieron ser Vicepresidente Financiero de Colseguros, de la Bolsa y mi antiguo jefe de Seguros del Comercio me propuso irme para Seguros Colmena, que había pasado a presidir. Tomé la decisión de irme para allá porque lo entendí como la oportunidad para llegar a ser el presidente de la compañía. Yo siempre me iba diciendo: qué toca hacer para ir llegando a la cima; uno puede querer y puede no darse, pero para que se dé hay que creerlo, hay que pensarlo y hay que construirlo. Finalmente, nunca fui Presidente allí, nombraron a alguien de afuera y no dentro de la compañía pero la oportunidad se dio.*

*Anteriormente el Grupo Bolívar me había buscado para ser Vicepresidente de Davivienda y creían que me iban a nombrar a mi como el siguiente Presidente de esa compañía de seguros. Cuando ven que no me nombraron, inmediatamente me dicen: nosotros estamos formando el fondo de pensiones y ya está madurito, como para que lo llamemos. Había una coordinación de labores comerciales pero no un negocio concebido. Me dieron carta blanca, pido una capitalización y me la otorgan. Despegamos. Crecimos en participación tres veces, generamos una cultura de pertenencia. Sin embargo, en medio de la crisis de los noventa del valor del fondo dependía en buena parte la estabilización de Davivienda. Se tomó la decisión de vender y pasamos al Grupo Santander; dejaron en la Fiduciaria un producto que habíamos creado, Dafuturo. Hoy vale más de \$400.000 millones. Luego de la fusión con el Fondo Colmena encontré que mi tarea era más*

*la de un ejecutivo. Yo ya no definía el rumbo. Aquí hay una lección de Fondo: cuando me fui a Davivir, mi nombre fue escogido porque todos los Presidentes de las compañías del Grupo Bolívar consideraron que yo compartía los principios, los valores empresariales y el enfoque y la estrategia del Grupo. En este caso de Santander ya no sucedió lo mismo y mi visión era muy distinta. Por eso, finalmente, no fue tan difícil tomar la decisión de partir luego de trabajar ocho años con el fondo y con los nuevos dueños, que yo creo que también ellos creían conveniente».*

## **Optimismo, innovación y capacidad de ejecución**

Nos preguntamos entonces qué sigue después de alcanzar las metas. Para Mauricio siguen el optimismo y la confianza, que resultan en nuevas oportunidades, siempre en los negocios de punta.

*«Me dediqué a ser mi propio empresario, a la consultoría. Uno aprende que muchas veces no es posible hacer el gran negocio del año, sino sacar adelante el proyecto. En Seguros del Comercio era así: sacarlo adelante. Y así fue nuevamente. Lo primero fue preguntarme en qué medio estaba y nuevamente, contra quién voy a competir y como he dicho, en qué soy fuerte. Enfocarme en lo que sabía y visualizar a dónde quería llegar. Monté mi consultoría basada en la generación de confianza. Me empezó a ir bien, porque cada cliente sabía qué esperaba, con qué tiempo y resultados. Yo vendía confianza. Siempre me sorprendí cómo varias empresas me abrieron de par en par las puertas. De pronto, llego a una consultoría para la Titularizadora; llevaban ya seis meses tratando de arrancar la compañía y nada que surgía, la compañía tenía la parte operativa, tenía*

*los funcionarios y podía lanzar la primera emisión. Entonces el Presidente llega y me dice, estoy harto de consultorías. Necesito alguien que me ayude a arrancar esto».*

En este punto Mauricio es claro, aún si estamos ante la idea de negocio más brillante y la oportunidad mejor concebida, sin capacidad de ejecución no hay resultado:

*«El éxito de un negocio también radica en quién lo ejecute. Si no se ejecuta, se muere. Nos trajimos al mejor ejecutivo para mí, que había hecho parte del equipo de Davivir. Tenía otra oferta y me dijo: aquí hay una oportunidad nueva, nos metimos y sacamos esto adelante. La compañía ha sido muy exitosa gracias a que le dimos capacidad de funcionamiento pero así mismo, podía fracasar. En las proyecciones, ese año debíamos perder \$ 2 mil millones y ganamos \$6 mil millones. Sin embargo, tenemos que darle una segunda etapa de madurez al negocio de titularización que hemos hecho exitosa, el concepto del negocio deberá cambiar con el mercado y con el país. Si no le seguimos dando foco, no vale».*

Desde esa actitud emprendedora el país se ve de la misma manera, como una oportunidad permanente. Mauricio no teme a los desafíos del mercado abierto:

*«El TLC es una grandísima oportunidad de manejar el país como una empresa y competir. Enfocar lo que nos hace fuertes y escogerlo. El país tiene que escoger bien en qué va a ser fuerte y obligarse a generar la infraestructura para lograrlo. El talento existe, en Colombia hay una característica por ser país latinoamericano, somos gente muy trabajadora, con mucha iniciativa, recursiva. Es la ocasión de dar el apoyo que se necesita».*

Esa actitud optimista y de aventura persiste cuando le preguntamos por el futuro, cómo tener éxito, cómo hacer empresa; el mensaje es sencillo:

*«Lo primero que se necesita es tener ganas, segundo, organización. Saber qué realmente. Lo tercero es que se va a encontrar con muchas dificultades que lo van hacer desistir del negocio y hay que mantenerse, si uno cree en el sueño desde luego que van haber caídas pero vuelva a levantarse, una, dos, tres veces, no se dé por vencido; si usted está seguro que ese es su negocio manténganse. Ser empresario muchas veces es un tema de mucha paciencia y persistencia; sigo hasta que salga. Mucha gente tiene unas ideas geniales, pero nunca las puso en práctica, o las inicia y a la primera dificultad sale corriendo».*

Han pasado casi tres horas de entrevista generosa, que estaba programada para 45 minutos. Para los potenciales empresarios queda una última reflexión. Al éxito de Mauricio se le agrega una enorme calidad humana. Nos lo habían dicho y lo constatamos: no hemos compartido sólo con un emprendedor brillante y reconocido en su medio, por sobre esto, encontramos un excelente ser humano.