

ESTRATEGIA&NEGOCIOS

# E&N

Edición N.º 196

●●  
EDICIÓN  
ESPECIAL  
ANIVERSARIO

N.º 196 Abril - Mayo 2016 Año XVIII



Ricardo POMA



Fredy NASSER



Roberto MURRAY



Camilo ATALA



Julio HERRERA



Alberto VALLARINO



Ramón MENDIOLA



José A. BALTODANO



Francis DURMAN



Raúl AMADOR



Manuel ZÚÑIGA



Guillermo GAVIRIA



Mayor Alfredo ALEMÁN



Luis RIVAS



Aline FLORES



Jacobo TEFEL



Diego DE SOLA

# 17 AÑOS CEOS ENTREVISTAS EXCLUSIVAS

Especial Aniversario - 17 CEOs - Entrevistas Exclusivas

estrategiaynegocios.net

E&N Edición 196  
Estados Unidos, Panamá,  
Nicaragua y El Salvador **USD6,50**  
R. Dominicana **253,68 pesos**  
Guatemala **52 quetzales**  
Honduras **123,68 lempiras**  
Costa Rica **3.400 colones**

ISSN 1659-2832



8 21795 00010 1



GRUPO  
**OPSA**

## Manuel Zuñiga/Sinfonía innovadora

**M**anuel Zúñiga entró a la compañía que hoy dirige hace 17 años, prácticamente a la vez que nacía *Estrategia & Negocios*. Si algo ha aprendido en este tiempo sobre la empresa es que es una innovadora constante, en la búsqueda del desarrollo.

Y por eso este músico clásico la identifica con una serie de piezas que marcaron ruptura e innovación en su momento, al romper todos los cánones existentes, como hace Cuestamoras: la Novena Sinfonía de Beethoven (primera sinfonía coral que se hacía); el Clave bien temperado de Bach (una pieza innovadora absolutamente para la época); y la Consagración de la primavera de Stravinski (por su ruptura, Stravinski tuyo que salir por una ventana trasera del teatro en París, porque el público –molesto– no entendía lo que estaba oyendo).

Las tres fueron piezas que definieron su tiempo, el cambio entre una época y otra. “Cuestamoras es así, siempre busca hacer algo que a los oídos de quien ha estado en la industria durante mucho tiempo suena como muy diferente y a veces hasta imposible. Creo que cuanto más nos dicen: ‘esto no se ha hecho antes’, más ganas nos dan de hacerlo”.

“Innovar incesantemente para generar oportunidades para todos” es la frase que se puede leer en la recepción, nada más entrar en las oficinas corporativas de Cuestamoras. Y la idea es que esas oportunidades sean para todos: colaboradores, socios, el país, la sociedad...

Los últimos 17 años coinciden con la evolución más reciente de Cuestamoras. La compañía nació en 1909 como Almacén Ambos Mundos (fundado por Luis Uribe) y no pasaría a tener su denominación actual hasta 2008, bajo el mando de Rodrigo Uribe.

Lo que comenzó siendo un modesto almacén, para pasar a convertirse en un gigante del ‘retail’ centroamericano, y que parecía terminar con la venta a Walmart, se ha convertido hoy en un gran conglomerado con cuatro grandes patas: salud, energía, urbanismo y hotelería.

La última pata que apuntala la mesa es la de Cuestamoras Salud, tras la compra en 2015 de Cefa-Fischel. En hotelería cuenta con cuatro hoteles, mientras en urbanismo se ha decantado mayoritariamente por proyectos de uso mixto. Energía es otra de las patas novedosas, como comercializadora del mercado energético guatemalteco y centroamericano.

Cuestamoras es una empresa familiar con más de 100 años ‘a costas’, en los que se reinventó de manera constante. Su presidente ejecutivo, Manuel Zúñiga, es el primero en su historia que no pertenece a la familia Uribe. Apasionado de la música clásica, ve a Cuestamoras como una sinfonía innovadora y rupturista, de las que marcan el inicio de una época. Pasar de ser un gigante del ‘retail’ regional a convertirse en una empresa multinegocios no es más que la última reinención de un sueño.





**Cuanto más nos dicen: 'esto no se ha hecho antes', más ganas nos dan de hacerlo. Nuestro mejor legado es la cadena de efectos positivos que cada negocio genera"**

“A finales de la década de los 90 llegamos al punto de mayor crecimiento orgánico de nuestro negocio detallista. Habíamos integrado de forma innovadora diferentes eslabones de la cadena de valor, desarrollado distintos formatos de tienda y desplegado un proceso de internacionalización. Para inicios de este siglo, y como líderes en la industria detallista centroamericana, debimos anticiparnos a los procesos globales de consolidación y forjar alianzas internacionales”, detalla Zúñiga. Estas alianzas evolucionaron y en 2008 salieron de la operación directa de supermercados –un lugar al que no tienen pensado regresar, apunta el CEO– para abordar nuevos panoramas de crecimiento como empresa multinegocios.

#### VALOR Y POTENCIAL DE “LO FAMILIAR”

“La empresa familiar es uno de los organismos más interesantes que existen, porque lleva en su seno todas las etapas del proceso familiar: tienen infancia, adolescencia, madurez, vejez, y después un proceso de reinención para volver a su infancia”, asevera el primer presidente ejecutivo que no pertenece a la familia Uribe.

La familia cuenta con una política expresa de que sus miembros no trabajen en la empresa, en el entendido de que es la mejor forma para atraer talento externo a la compañía y evitar conflictos familiares.

El hecho de ser una empresa familiar hace que se vean las cosas de otra manera, enfocados en el largo plazo: “Tengo la bendición de, como presidente ejecutivo, poder decir que estoy trabajando para los próximos 100 años, y no es exageración, la vista está puesta en ese plazo y eso ayuda a las decisiones de negocios”, afirma el CEO.

Contar con cuatro patas bien diferenciadas puede hacer parecer que no existe cohesión. Nada más lejos de la realidad, apunta Zúñiga: “Nos une ese propósito trascendente de innovar, esos principios de negocios y además una forma particular de administrar nuestros negocios”

Esa “forma particular” significa que las ideas de negocios tienen que venir de cada uno de los mismos, no del corporativo, dando a cada una de las cuatro patas de esa mesa la suficiente libertad para poder entender cuál es la mejor estrategia por llevar hacia adelante. “Y el corporativo tiene la función de cuestionar esa estrategia, retarla, y por supuesto asignar recursos: materiales y de talento”.

#### NUEVA AGENDA DE NEGOCIOS

El paradigma de que existe una disyuntiva entre impacto social, ambiental y económico y la maximización

de los beneficios para los accionistas fue superado. “La creación de valor compartido por parte de las empresas será la fuente de innovación y crecimiento en los próximos años. El mundo ansía impulso al crecimiento económico y la forma de hacerlo es cerrando las brechas de necesidad del mundo en desarrollo a través de modelos de negocio sostenibles”, asegura Manuel Zúñiga.

Esto implica que las necesidades sociales y económicas del entorno, así como los desafíos ambientales se vuelvan un tema prioritario en la agenda de los líderes de negocios: “La integración de estos temas a los modelos de negocios abre la puerta a la atención de nuevas necesidades de los clientes, nuevos mercados, nuevas formas de abordar las restricciones, en fin, oportunidades de crear una propuesta de valor única”, concluye el CEO ●



#### UNA PLUMA PARA EL FUTURO

Historia de un legado que marca el rumbo

La pluma que Rodrigo Uribe le heredó a Manuel Zúñiga aquel 25 de noviembre de 2012 es toda una apuesta para el futuro de Cuestamoras.

Ese día, en el instante en que el último CEO familiar del grupo le entregaba la estilográfica a su sucesor, la misma con la que firmó muchos negocios, le dijo a Zúñiga: “Manuel, ahora esta pluma es suya” y Carlos Manuel, su hermano, le entregó frascos de tinta y le dijo: “Y tenemos muchos más acá guardados para que firmes todos los negocios que podás”.

Zúñiga recuerda aquel día como uno de los mejores de su vida.

“Estábamos celebrando nuestro campamento anual. Ese día le decía al grupo de gente que estaba con nosotros que aquí nos tocaba ser un poco como Cristóbal Colón. Embarcarnos con destino incierto, pensando en descubrir las Indias Orientales, con la posibilidad de encontrarnos con un nuevo continente. Y también les recordaba que este es un proceso que iba a traer momentos muy alegres y también otros muy difíciles”.

“Esa noche dormí bastante poco –rememora–, primero porque estaba muy emocionado, es un gran honor el que me hacen; pero segundo porque es una responsabilidad muy grande, en la que uno siente todo el peso de los últimos 100 años”.

El peso de dirigir una nave de un gran pasado hacia un futuro esplendoroso.