

¿POPULISMO ECONÓMICO EN EL CONGRESO?

Forbes

COLOMBIA

FEBRERO / MARZO • 2020

2020
GUÍA PARA
EMPRESAR

PRIMICIA
MICHEL OLMÍ

El matemático y cerebro detrás de D1, Justo y Bueno y Tostao

ORLANDO AYALA

Quien fue mano derecha de Bill Gates habla de los desafíos de los empresarios en la nueva década.

EL NEGOCIO DEL BISTURÍ

Llegará pronto al billón de pesos.

TENSIÓN FISCAL:

efectos de la reforma tributaria 2.0

EXCLUSIVA

EL REINO

DE LOS

US\$ 65 MILLONES

La barranquillera Tata Harper cuenta cómo ha fundado un emporio basado en productos naturales, que han conquistado los tocadores de Hollywood y ya recorren 48 países.

OPINIÓN

EL COSTO PAÍS

Juan Carlos Mora, CEO de Bancolombia, dice que el país no puede seguirle dando largas a las acciones para mejorar la productividad y llama al empresariado a ser más activo como agente de cambio.

SOLUCIONES

36 EL COCO DE LOS VENEZOLANOS

Unos jóvenes empresarios venezolanos, exitosos en Estados Unidos, decidieron volver a su país para desarrollar una plataforma de compra de alimentos y bienes en ese país desde el exterior.

REPORTAJES

42 EL EMPRESARIO DISCRETO

El matemático Michel Olmi, cerebro detrás de D1, Justo y Bueno, Tostao y Deliz, habla por primera vez a profundidad con un medio de comunicación sobre cómo en 10 años sacudió el retail del país.

50 LA EXPANSIÓN CHINA

De la mano del salto de las inversiones chinas en el país llega una cultura empresarial distinta. Descubra cómo trabajan las compañías asiáticas en el país y cuáles son sus nuevos objetivos.



7

ESPECIAL

58 EL MILLONARIO NEGOCIO DEL TURISMO MÉDICO

En pocos años, el turismo médico con fines estéticos en Colombia ya podría alcanzar el billón de pesos anuales. Sin embargo, Costa Rica y Centroamérica le empiezan a morder la torta al país. Informe regional.

66 AL OÍDO DE BILL GATES

Oriando Ayala, exvicepresidente de Ventas de Microsoft, reflexiona sobre el poder, el dinero y da las claves sobre en que escenario se deben ubicar hoy las empresas para sobrevivir en la nueva década.

71 ¿QUÉ EMPRENDER EN EL 2020?

Guía de qué tipo de negocios pueden tener tracción este año y cuáles ya tienen sobresaturación. Hablan fondos de inversión y expertos.

REDES SOCIALES

86 LISTADO: LOS INSTAGRAMERS QUE MÁS GANAN

Forbes revela las 10 celebridades colombianas, que nacieron en las redes sociales, que más cobran (y ganan) por hacer campañas. El renglón del maquillaje y de belleza, los más rendidores.





2020

LLEGA UNA DÉCADA

**¿CÓMO SOBREVIVIR
EN UN MUNDO DE
INCERTIDUMBRE?,
RESPONDE ORLANDO
AYALA**

P. 66

**GUÍA DEL
EMPENDIMIENTO:
EN QUÉ SECTORES HAY
MÁS POSIBILIDADES DE
CRECER**

P. 70

**PROYECCIONES DE LA
ECONOMÍA:
EN QUÉ TEMAS HAY
QUE PONER
LA LUPA**

P. 75

**ANÁLISIS:
LOS DESAFÍOS
ECONÓMICOS DE
COLOMBIA FRENTE AL
MUNDO**

P. 76

POR ANDRÉS GARIBELLO

FOTO ANDRÉS RODRÍGUEZ / FORBES COLOMBIA

¿Y AHORA QUÉ (DIABLOS) VAMOS A HACER?

ORLANDO AYALA ES UNO DE LOS EJECUTIVOS MÁS DESTACADOS DE COLOMBIA. ESTUVO 25 AÑOS EN MICROSOFT, DONDE LE HABLÓ AL OÍDO A BILL GATES POR UN CUARTO DE SIGLO. A TRES AÑOS DE SU RETIRO HABLA DEL PODER, DEL DINERO, DE SER LÍDER, ADEMÁS DE CONFESARSE Y REFLEXIONAR SOBRE CUÁL ES EL NORTE QUE DEBEN SEGUIR LAS EMPRESAS PARA SOBREVIVIR EN ESTA DÉCADA.





La pregunta que encabeza esta entrevista no se la inventó esta revista. Se la hicieron varios de los grupos empresariales más grandes del país a finales del 2019. En su último viaje a Colombia, Orlando Ayala se sentó a puerta cerrada con decenas de ejecutivos para darles luces de qué hacer, qué cambiar y qué escenarios plantear en esta década que comienza, marcada por la incertidumbre en un entorno complejo y de transformaciones a lo digital, en el cual hasta el más pequeño puede hacer caer al más grande.

Orlando, quien está en su sexta década de vida, habla con una ilusión pueril, pero cargada de sinceridad, de querer cambiar el mundo. Es como el que se va a la guerra, libra mil batallas, gana, pierde y vuelve, se quita el escudo y se sienta a contar lo que aprendió. Libre. Así lo hace para contar desde cómo manejó a 40.000 vendedores de Microsoft en más de un centenar de países hasta la emoción que le produjo montar hace pocos años una antena en Mesetas, Meta, para llevarle internet a este municipio.

Durante 25 años, este colombiano que creció a pulso en el barrio Santa Fe del centro de Bogotá, y aprendió inglés él mismo, logró trabajar de la mano con uno de los hombres más poderosos del mundo, Bill Gates, como vicepresidente mundial de ventas de Microsoft. Allí no solo le habló al oído, sino que en 2001 lo regañó delante de sus ejecutivos cuando sintió que Microsoft estaba perdiendo el rumbo: “No quiero hablar de ventas. Quiero hablar de mí. Quiero hablar del hecho de que no puedo ser real en esta compañía”.

Por ese cargo, estuvo en contacto con multimillonarios como Warren Buffet o Meg Whitman, de Hewlett-Packard, o John Chambers, de Cisco, así

como con gobernantes y reyes, tal como se narra en el libro *Orlando Ayala, el colombiano que le hablaba al oído a Bill Gates*. Incluso fue jefe del actual CEO de Microsoft, Satya Nadella, de quien dice que es un líder que tiene “cerebro, estómago y corazón”. Hace tres años se retiró y hoy hace parte de tres juntas directivas: de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de Ecopetrol y de Centene Corporation (CNC), en Estados Unidos, además de haber sido llamado por el gobierno Duque para integrar la Misión de Sabios.

EN QUÉ NEGOCIO ESTÁ

Cuando los empresarios le hacen la pregunta de qué van a hacer, ¿qué les responde?

Les devuelvo la pregunta: ¿qué va a hacer al respecto del cambio tecnológico? Hoy más que nunca, las compañías tienen que pensar en un gran propósito y aterrizar realmente en qué negocio están. Lo siguiente que se deben preguntar es ¿qué capacidades tengo y cuáles no para poder hacerlo? El tema es que las juntas directivas no han pensado en las habilidades que deberían tener para enfrentar el desafío y convertirlo en una gran oportunidad.

El llamado es entonces a renovar las juntas directivas en el país...

No es un tema de edad, sino de foco. Tiene que ver más con cómo entender qué representa el cambio tecnológico. En esto hay que pensar en la combinación de una producción masiva de datos amarrada con la capacidad ilimitada de procesamiento de cómputo como servicio, no como activo; amarrada a las redes sociales, lo que luego se puede traducir en la capacidad de poder generar modelos de negocios absolutamente transformadores con conceptos como el de inteligencia artificial. Creo que allí está el eje de discusión de una junta directiva.

Ahora, pregunte cuántas juntas directivas tienen un comité de tecnología. Es increíble que muchas no lo tengan.

¿Y cómo le ha ido con las respuestas a esas preguntas?

La pregunta es si la compañía se va a preparar para hacerlo o no. Hablando de juntas directivas, yo les decía: ¿cuáles son sus 15 escenarios más importantes de negocios? Fue increíble porque no hubo capacidad de respuesta. Otra pregunta para las juntas directivas: ¿cuáles son sus 10 escenarios que van a traer el 90 % del crecimiento en los próximos 10 años? Pregunta básica, pero difícil de responder.

¿Hoy qué se deben estar preguntando las juntas?

Qué representa la revolución de convergencia digital. Esencialmente se centra en tres cosas: primero, una capacidad absolutamente brutal de personalizar cualquier cosa 7 días por 24 horas. Que a nadie se le olvide que los modelos de negocios del presente y futuro tienen que tener la capacidad de poder personalizar a un nivel como jamás lo imaginamos. Ahora, una de las grandes preguntas es ¿cómo defines el marco ético de personalización en los principios de la compañía? 2008, Wall Street, la generación más educada en la historia del mundo desarrolló algoritmos perversos: segmentar gente en Estados Unidos para proveerles préstamos que no podían pagar. Luego vendieron esos préstamos a otras compañías, y el mundo casi entra en un colapso económico.

Segundo aspecto, desintermediación. Ese es el peligro más grande que existe para la gran mayoría de los negocios. Un gran ejemplo de esto es la industria del turismo. Yo ya no voy a visitar una agencia de viajes desde hace 10 años. Todo lo hago directamente. Ese es el gran riesgo con las criptomonedas: incluso, las reservas federales de cada país entran en pánico cuando viene tecnología como *blockchain* y les permite básicamente desintermediar el banco en una transacción. Google acaba de decir que va a dar cuentas corrientes. Tercero: descentralización del poder. Es que realmente el poder de estas tecnologías está en las manos del mundo, y en esa medida cualquiera puede armar una revolución en un segundo.

El hecho es qué haces cuando hay pocas compañías en el mundo que tienen hoy la capacidad de replicar, de personalizar y desintermediar como Google o Amazon. Estas tres variables le permiten a cualquier pequeño competir contra los grandes y tomar la capacidad de sacarle el negocio rápidamente.

CEREBRO, ESTÓMAGO Y CORAZÓN

En el fondo, lo que quiere decir es que se necesitan líderes fuertes para la transformación...

Cuando tuve líderes a mi cargo, nunca me fijaba en



ALTA GERENCIA

ORLANDO AYALA Y BILL GATES VIAJARON POR EL MUNDO.

las respuestas que me daban, sino en las preguntas que me hacían. Es saberse preguntar, mirándose al espejo sin decirse mentiras porque ese que tienes al frente no lo puedes engañar. Luego de eso se deben mover a crear las condiciones de la compañía que den respuesta tanto a la compañía como a sus audiencias.

¿Qué cualidades debe tener el líder de hoy?

Tres cosas. Una es lo que llaman la potencia intelectual del individuo. Esto es para mí la capacidad de ser inteligente en el contexto de poder repensar el negocio de manera constante. Es la capacidad de ver lo que no es obvio, de poder ver las variables y decidir, y por ahí usualmente es por donde la gente puede identificar a un líder. La segunda, yo la llamo estómago. No puedes recaer al ciento por ciento en data. Tienes que manejar la intuición, tienes que tener estómago para tomar decisiones difíciles. Creo que las mujeres

están mucho más capacitadas que nosotros en ese aspecto de tratar de ver la intuición.

La tercera es empatía y corazón. Yo creo que es difícil eso. Cuando a un líder lo ven demasiado empático, suelen decir que es débil. Lo confieso: típicamente me desarrollé como un líder intelectual y de estómago que tomó decisiones a veces brutales. Yo tenía un dicho: "Yo no sirvo para que la gente viva quejándose. Si te duele un ojo, sácatelo y sigue caminando, pero camina. A la gente le decía, ¿usted es capaz de botar a su propio hermano? Si no es capaz, no me sirve".

¿Después de años, qué lo hizo cambiar?

Yo realmente cambié cuando, a raíz del incidente en que

FOTO: CORTESÍA ORLANDO AYALA



Yo tenía un dicho: 'No sirvo para que la gente viva quejándose. Si te duele un ojo, sácatelo y sigue caminando, pero camina'.

Yo le decía a la gente, '¿usted es capaz de botar a su propio hermano? Si no es capaz, usted no me sirve' ”.

tuve que pararme y cantarle la tabla a Bill Gates, me di cuenta de que estaba perdiendo el norte; a mi familia no la veía, la compañía estaba haciendo prácticas extremas e interactuando con gente de afuera. Un día me di cuenta de que la compañía estaba equivocada. Tuve un punto de inflexión cuando mi estilo de liderazgo empezó a montarse en esa tercera pata de empatía. No significa ser neutro; incluso después de esto tuve que botar gente. Lo que le digo a la gente es que nunca se olvide de que frente a cada uno hay un ser humano –no un empleado–, con aspiraciones y defectos. Hay una cosa que a nadie le puedes quitar y es su dignidad. Esa sería mi mejor recomendación; es importante tener el cerebro bien plantado, para eso te pagan, para poner el negocio adelante, para hacerlo crecer. Pero eso no descuenta el hecho de que puedes ser un líder aproximable.

¿Qué tiene en cuenta una persona con centenares de miles de personas a cargo para tomar decisiones difíciles?

Primero, es importante escuchar, sobre todo a ambas partes. Por lo menos te da la tranquilidad de conciencia de que hiciste la tarea. Muchos lo hacen con solo el estómago. Segundo, no empieces a reabrir el análisis, porque te mueres: nunca acabas de tomar las decisiones. Y, por último, qué implicaciones éticas tienen las decisiones que tomo. Y ahí es donde yo veo que el mundo está un poco roto, en el barco ético en el que se toman ciertas decisiones. Durante 10 años, Microsoft pagó con sangre esto, a raíz de la mentalidad de rebaño. Entonces es cuando Microsoft les da espacio para que Google, Amazon y otros salieran.

¿Por qué lo dice?

La gran obsesión de la compañía en el año 2000 es que Windows iba a ser para siempre el todo como sistema operativo. De hecho, un tipo muy conocido se refería a que los sistemas abiertos eran el cáncer de la industria. A qué me refiero con abrir la plataforma a sistemas abiertos. Por ejemplo, a que Office pudiera estar en el iPad o en los dispositivos Android. Ahí, Microsoft lo pagó con creces, ahí se dieron cuenta de que algo había que hacer. Entonces fue cuando llegó mi CEO y tomó decisiones: vamos a tener Office en Android y iOS, un tema que era pecado total. Esa vez fuimos la compañía más valiosa del mundo. Entonces ese es el gran peligro, es el efecto rebaño.

Usted siempre tuvo la presión porque gran parte de los ingresos de Microsoft en el mundo dependían de su gestión. ¿Cómo innovar en ese escenario tan complejo?

Es importante darse tiempo para pensar. Yo creo que el pecado de un líder es no manejar su tiempo de manera ultradisciplinada. Eso lo aprendí con el tiempo. Tomé mi calendario y lo programé 12 meses adelante, y siempre le decía a mi mujer que me bloqueara las fechas que tenía que estar. Después de ahí hacía un trabajo con respecto al calendario. Especialmente en dejar tiempos que permitieran leer, porque yo duermo poco y leo mucho, para que la lectura me diera la capacidad de pensar y ver lo que no era obvio; eso es muy importante. Por ejemplo con mi grupo, yo tendí a hacer lo mismo que Bill, quien en su calendario estructuró algo que llamaba la 'semana de pensamiento' y programó un año adelante; a todos en Microsoft, desde el pequeño al más grande, les decía 'mándeme todas las ideas porque me voy a encerrar una semana a leer todo'. En general, ese tipo de ciclos no están muy bien estructurados en las compañías.

¿Cuándo es bueno decidir retirarse de un cargo?

Años atrás decidí que mi vida iba a ir por capítulos, y mal que bien me puse una fecha muy concreta: al cumplir 25 años en la compañía y 60 años de edad, y eso pasó en el 2016. Ahora, ¿cómo llegué ahí? En mi opinión, el acto de liderazgo más importante es saber irse a tiempo. Yo empecé a sentir la urgencia de pasar más tiempo en mis propios terrenos, en poder decidir a qué voy y a qué no voy. En decidir pasar tiempo con esta persona, pero no con esta. Es tratar de pasar más tiempo con la familia. Mi ventaja es tener la neutralidad de que nadie me paga el salario, no tengo un jefe directo y en cualquier momento me voy. No hay dinero en el mundo que te pueda pagar eso.

CONTEXTO DEL DINERO

Usted vivió y trabajó al lado de muchos millonarios con quienes compartió, incluso del mismo Bill Gates, uno de los más ricos del mundo. ¿Qué aprendió de ellos?

Yo nunca pensé en esos términos de que estoy sentado al lado de alguien con mucho dinero. Yo me enfoqué más en qué podía aprender de esta gente desde el punto de vista filosófico, y, en ese sentido, lo bueno y lo malo. Porque del Bill (Gates) de 2001, en comparación con el de hoy, nada que ver. Hoy es mucho más enfocado en la ayuda a la humanidad. Lo que sí vi mucho es cómo te pueden confundir rápidamente el poder y el dinero. Por ejemplo, en la formación de

los hijos. Un día, llegando a alguna cena, una de mis hijas me dice: “¿Por qué no tenemos un Ferrari?” Yo respondí: “¿Por qué lo necesitamos? Sí, podemos comprar cinco, ¿pero por qué necesitamos eso?” Ahí ya me preocupé mucho, a esa proximidad al dinero sin límites. ¿Como le enseñan a otra generación a darle contexto a eso? Es muy difícil. Mis hijos iban a un colegio en el que también estudiaban el 60 % de los hijos de los altos ejecutivos de Microsoft, todos millonarios, y el pelado de 16 años iba con un Porsche. Lo que hicimos con mi mujer fue que las sacamos del colegio y las metimos a un colegio normal. Algo aprendí de eso y fue a darle contexto al dinero. En este momento estoy en el proceso de salir de todo. Yo no necesito cinco casas. Tú no necesitas eso realmente para vivir.

¿Qué le aprendió a Bill Gates que pueda replicar?

Él siempre nos decía cuando le íbamos a presentar algo: “No me presentes nada que no pueda multiplicar por un billón”. No se refería a la plata, se refería al modelo escalable. Creo que es un absoluto mago no solo en visión tecnológica, sino en los modelos de negocio de escala. Ha convencido a billonarios para donar el 50 % de sus fortunas. Él ya donó el 80 %, aunque después que la donó ya tiene más todavía.

MILLENIALS

¿Qué piensa de esa nueva generación que está llegando a las empresas?

Yo diría que el que no acepte que la conceptualización del mundo está cambiando va a



La convergencia digital se centra en tres conceptos: la capacidad de personalizar, la desintermediación y la descentralización del poder: cualquiera puede armar hoy una revolución en un segundo”.

ser irrelevante. Es peligroso descontar a cualquier persona de estas nuevas generaciones como ocurrió en los 60, cuando la gente estaba petrificada ante una generación que quería cambio. Creo que está pasando por ciertas razones. La inmersión digital lo está cambiando todo y, como todo, tiene cosas positivas y negativas. Es como un martillo: puedes matar a alguien o construir una casa espectacular. Es una generación predispuesta al tema digital y tiene una conceptualización del mundo más orientada a cómo puede avanzar el mundo sin una obsesión absoluta de hacer dinero, aunque eso no es negativo. Creo que el capitalismo es un sistema que sí no cambia, se rompería. También hay que ver la educación. Recientemente, el CEO de IBM me dijo que el 15 % de los trabajos contratados no tenían cuatro años de estudio. La gente está pensando, ¿vale la pena invertir 4 años? Y mucha gente está diciendo no. Yo pienso que eso hay que repensarlo, rehacerlo y reimaginarlo porque la realidad es que cuando arrancas y terminas, ya las cosas han cambiado. Esto de los *millennials* hay que

verlo desde un punto de vista integral. Dos de mis hijas trataron de entrar al tema corporativo y al final dijeron no. El hecho de que mi hija tuviera que entrar a un empleo y decir a qué hora llegaba y a qué hora se iba no le interesaba.

¿Qué le falta al emprendimiento en Colombia?

No hay una fórmula mágica, y la realidad es que de 10 emprendimientos, ocho mueren. Yo recibo todos los días propuestas de muchachos con ideas geniales; el problema del ecosistema de innovación en Colombia es que no tiene capital de riesgo. Los bancos no tienen interés en prestar para eso; si no prestan para una casa, menos para un emprendimiento digital. Tenemos que crear la capacidad de atraer grandes fondos de inversión. También debes crear condiciones: desde muy temprano hay que arrancar en casa a darle a un niño o una niña una educación balanceada entre la tecnología y la ética. **F**