



Heptagrama: el sistema de las empresas de éxito

Los 7 pilares para crecer
en entornos cambiantes

Pamela Ayuso

Libros de Cabecera Temáticos

Heptagrama: el sistema de las empresas de éxito

Pamela Ayuso

¿Cómo construir una empresa sólida en un entorno cambiante? Esto es lo que se preguntó Pamela Ayuso cuando puso las bases de su empresa Celaque.

Tras su práctica como auditora y controler en Nueva York y la participación como cofundadora y gerente general en una promotora inmobiliaria, Pamela fundó un nuevo negocio que ha crecido gracias el empoderamiento de sus colaboradores y un sistema de 7 pilares: estructura, procesos, sistemas informáticos, métricas, confianza, autoaprendizaje y plasticidad.

Esta experiencia se ha sintetizado en ***Heptagrama: el sistema de las empresas de éxito***, un método para diseñar empresas capaces de adaptarse rápida y eficientemente a entornos en constante cambio. Es un libro orientado a empresas de nueva fundación, y también a pequeñas y medianas empresas que quieren seguir una hoja de ruta con garantías de éxito.

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMN
ISBN: 978-84-126101-5-4



Heptagrama: el sistema de las empresas de éxito

Los 7 pilares para crecer
en entornos cambiantes

Pamela Ayuso

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: septiembre 2023

© 2023 Pamela Ayuso

© 2023 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Pamela Ayuso ISNI: 0000 0005 1152 654X

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-126101-5-4

eISBN: 978-84-126101-6-1

THEMA: KJMN

Depósito Legal: B 12752-2023

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral
Book natural de noventa gramos, procedente de
bosques y plantaciones correctamente gestionados,
certificado por FSC.

Para José, mi esposo y el mejor compañero.

Y para Abigail, Amanda y Alicia, las que me enseñaron lo que es el amor sin fin.

Índice

Introducción	9
Mi historia	16
Pilar 1: Estructura	29
Pilar 2: Procesos	63
Pilar 3: Sistemas informáticos	95
Pilar 4: Métricas	115
Pilar 5: Confianza	131
Pilar 6: Autoaprendizaje	165
Pilar 7: Plasticidad	183
Progresar, prosperar	209
Conclusión	219
Referencias	225

Introducción

Las cosas de este mundo están en un flujo constante, nada permanece demasiado tiempo en el mismo estado. Es así que las personas, la riqueza, el comercio, el poder, suelen cambiar de posición. A ciudades pujantes y poderosas les llega la ruina y, con el tiempo, se convierten en rincones abandonados, desolados, mientras que regiones otrora poco visitadas se transforman en países populosos, llenos de pobladores y riqueza

John Locke

Fundar una empresa hoy en día es una tarea llena de desafíos. Diseñar organizaciones sólidas capaces de crecer, adaptarse y mejorar a medida que el mundo evoluciona no es tarea fácil. Pero con las herramientas adecuadas es posible crear organizaciones pujantes, capaces de funcionar eficazmente en su contexto y aprender constantemente del mundo que las rodea.

He trabajado en empresas de desarrollo inmobiliario en Honduras durante más de 13 años, ocupando los más altos cargos ejecutivos en dos de las desarrolladoras más exitosas del país: Alianza y Celaque.

En Alianza, estuve a cargo de la administración de propiedades comerciales y residenciales valuadas en 50 millones de dólares. Implementé la estructura operativa de la empresa, supervisé sus operaciones y procedimientos y colaboré en el diseño y desarrollo de nuevos proyectos comerciales y residenciales a lo largo y ancho de la capital, Tegucigalpa.

Más adelante, mi socio y yo formamos Celaque, donde administramos una cartera de más de 61 000 metros cuadrados en propiedades. Actualmente estamos construyendo proyectos comerciales y residenciales por un total de más de 96 000 metros cuadrados, además de desarrollar otros proyectos que duplican aproximadamente

esa área. Mi objetivo ha sido convertir a Celaque en un modelo para el siglo XXI.

Al tiempo que reestructuraba Alianza y sentaba las bases de Celaque, desarrollé el método de Heptagrama, un sistema de diseño empresarial basado en siete pilares: Estructura, Procesos, Sistemas informáticos, Métricas, Confianza, Autoaprendizaje y Plasticidad. Escribí este libro con el fin de compartir esa metodología para construir empresas sólidas y sostenibles para el siglo XXI.

Todas las teorías desarrolladas a lo largo de estas páginas han sido puestas a prueba en el mundo real. Este libro no se propone ser una simple guía; se trata de un amplio sistema para diseñar organizaciones eficientes, adaptables y escalables. He tratado de sentar las bases de un organismo viviente que esté listo para despegar, un tipo de empresa que aprenderá de su entorno y de su propio funcionamiento.

Una empresa que se ha fortalecido a través de los siete pilares de Heptagrama será capaz de responder a desafíos desconocidos. Es este diseño sólido el que le ha permitido a Celaque prosperar a pesar de la más inesperada de todas las crisis, la pandemia de la covid-19.

Heptagrama no es un método para crear un tipo de empresa particular con ciertas características fijas. Es una hoja de ruta que se enfoca en la dinámica relacional de una organización con su entorno y en las relaciones internas que determinan su identidad.

El desarrollo de Heptagrama fue un proceso largo. Si bien mis estudios de maestría en Columbia me dieron una formación excelente, aprender a construir una empresa próspera ha sido un gran desafío.

Durante mis primeros años en Alianza, fui gerente de ventas y operaciones. Comencé por desarrollar un proceso de ventas eficiente y acabé configurando toda la infraestructura operativa de la empresa. Cuando cerramos Alianza, incorporé gran parte de lo que había aprendido durante ese proceso y creé la empresa de mis sueños, Celaque, en 2015.

Introducción

Celaque desarrolla y construye edificios residenciales y de oficinas en Tegucigalpa, mi ciudad. Iniciamos operaciones como una administradora de propiedades, pero sabíamos que íbamos a convertirnos en una empresa de desarrollo inmobiliario en un plazo de dos años. Nuestra primera empleada, a quien llamaré Stephanie, acababa de salir de la universidad con un título de administración de empresas. En los inicios de Celaque, ella y yo manejábamos todas las operaciones. A través de lo que más tarde se llamaría Heptagrama, pude transformar un modesto negocio de administración de edificios con unos pocos empleados en una potencia del desarrollo inmobiliario que impulsa las tendencias del mercado en América Central.

A partir de esa fase inicial, nuestra organización creció hasta abarcar a ingenieros, arquitectos, administradores de propiedades, analistas financieros, contadores, expertos en recursos humanos, y vendedores. Logramos expandir nuestras capacidades y Celaque administra, en el momento de escribir el libro, una amplia cartera de propiedades y construye y desarrolla múltiples proyectos residenciales y comerciales.

Entre las dos empresas, Alianza y Celaque, me enorgullece decir que hemos cambiado el horizonte de Tegucigalpa.

Hemos contribuido al crecimiento de la economía de la ciudad, desarrollando una infraestructura de la que antes carecía: por ejemplo, edificios con amplios estacionamientos e interiores de gran diseño. Los empresarios han podido desarrollar nuevos negocios gracias a la existencia de nuestros edificios. Por ejemplo, uno de nuestros complejos más exitosos, Metrópolis, se convirtió en un imán para ortodoncistas y dentistas. También surgieron empresas que complementan a estas profesiones en áreas como radiografías especializadas y venta de instrumentos y materiales.

Mi trabajo no se ha centrado solo en asegurarme de que la empresa esté creciendo y en ofrecerles a nuestros clientes los mejores productos posibles. Me he enfocado también en construir una empresa que sea flexible, eficaz, autosustentable y humana.

Celaque sigue siendo una empresa en desarrollo, y nos esforzamos cada día para mejorar. A lo largo de los años la he utilizado como un laboratorio para poner a prueba ideas basadas en preceptos académicos, teorías de moda y las últimas tendencias. A través del método de prueba y error, he tratado de articular el contexto empresarial y el mundo en el que vivimos.

Las soluciones que he encontrado han sido el resultado de la investigación y la experimentación. Algunas ideas han funcionado y otras no. Aunque el fracaso siempre es una decepción, me ha enseñado mucho sobre cómo crear una organización versátil y capaz de obtener resultados. Nuestra formación no nos preparó para el mundo en el que vivimos y descubrí tempranamente que el aprendizaje constante es fundamental para prosperar en un contexto de cambio permanente.

El primero de los siete pilares de Heptagrama es una **estructura organizacional** sólida. La forma que tomará esa estructura dependerá del contexto y de lo que funcione mejor para cada industria.

Es posible crear una estructura organizativa desde cero o cambiar la de una empresa existente para que se adapte mejor al funcionamiento interno y externo. La estructura es el esqueleto sobre el cual se construye todo lo demás, y la descentralización es fundamental para poder responder rápidamente a los cambios. La autonomía va de la mano de la confianza: la confianza en que la empresa cuenta con un equipo idóneo y todos responderán de manera adecuada.

Al tiempo que una empresa responde a los cambios internos y externos, es vital asegurarse de que su funcionamiento regular se desarrolle de acuerdo a lo esperado. **Los procesos** son el segundo pilar de Heptagrama. Un conjunto de procesos eficientes contribuirá a que la empresa logre alcanzar los resultados previstos. Los procesos se apoyan sobre la estructura de cada organización y aseguran su efectividad.

Cuando comencé a trabajar en Alianza, éramos una pequeña empresa con un núcleo básico de menos de diez personas. A medida que fuimos creciendo me di cuenta de la importancia de los proce-

Introducción

sos. Para garantizar algo tan simple como que los pagos previstos se realicen en tiempo y forma es necesario contar con el respaldo de los procedimientos adecuados.

El tercer pilar son **los sistemas informáticos** que se utilizan para programar los procesos de una empresa y aseguran que el trabajo fluya sin sobresaltos. Estos sistemas administran los procesos de la empresa, almacenan la información y llevan a cabo las transacciones.

El cuarto ingrediente son **las métricas**, una herramienta que va de la mano con la implementación de sistemas y procesos. Las métricas realizan un seguimiento de indicadores clave, que dan cuenta de cómo le está yendo a la empresa y ayudan a mantenerla en la dirección correcta para alcanzar los objetivos planteados.

En Celaque, le hemos dedicado un buen tiempo a configurar nuestros sistemas informáticos para respaldar adecuadamente nuestros procesos y las métricas que necesitamos para guiar los destinos de la empresa. Hemos pasado por muchas versiones de estos sistemas a medida que afinamos la plataforma de la empresa. Añadimos nuevas herramientas, eliminamos otras y logramos un sistema más equilibrado. La calidad de nuestras operaciones y mi propia tranquilidad han aumentado a medida que apoyamos nuestras actividades en la tecnología y en procedimientos eficientes.

El siguiente pilar es **la confianza**. Este es un concepto complejo, y también lo es el capítulo que le he dedicado al quinto pilar de Heptagrama. Si no hay confianza entre las personas que conforman la organización y entre la organización y su entorno, los procesos y sistemas no alcanzarán su máximo potencial. A lo largo de los años he desarrollado varios métodos para fomentar la confianza dentro de nuestra organización.

El sexto y el séptimo pilar, **el autoaprendizaje y la plasticidad**, están profundamente interconectados. Ser capaces de entender el contexto que nos rodea es una habilidad fundamental. Las situaciones a las que debemos responder y los contextos en los que nos encontramos son a menudo escenarios complejos, donde los even-

tos están interrelacionados y no pueden ser evaluados de forma lineal. Es necesario desarrollar una gran capacidad para el aprendizaje y la adaptación, y evolucionar con los cambios transformándolos en una fuente de crecimiento. Una empresa puede nutrirse de las mejores prácticas de la industria y aprender de los errores propios y ajenos. Hay importantes fuentes de conocimiento en cada organización que hay que aprender a aprovechar, creando ciclos virtuosos de crecimiento y potenciando las ventajas competitivas en relación al resto de la industria. Estar preparados para enfrentar la jungla que hay afuera es una ventaja. Todos percibimos el cambio constante en el mundo que nos rodea, incluso los clientes, y su empresa les puede ofrecer un respiro ante esa sensación de flujo perpetuo.

La plasticidad solo es posible a través del autoaprendizaje, y este libro ofrece varias técnicas para conseguirla. El mundo en el que vivimos cambia constantemente y estos cambios crean oportunidades para nuevas empresas todo el tiempo. Yo solía pensar que ya todo estaba inventado, y que no había mucho espacio para la verdadera innovación. Ahora sé que lo contrario es verdad; siempre hay espacio para ideas nuevas. Las empresas establecidas, con estructuras más rígidas, suelen pasar de largo cuando se abren brechas que presentan oportunidades para que alguna empresa ágil resuelva un problema nuevo. Una empresa que se esfuerza en mantener una cierta plasticidad tendrá la capacidad de convertir muchas amenazas en maravillosas oportunidades.

Hay muchas maneras de gestionar un negocio. El libro *Principios*, de Ray Dalio, por ejemplo, recomienda definir en primera instancia los principios rectores de la empresa y luego administrarla en base a ellos. Otros sugieren un enfoque sistémico, en el que se identifican los comportamientos que se desean ver en la empresa y se generan el entorno y los incentivos para que dichos comportamientos emerjan.

La cantidad de información disponible es inconmensurable. Es difícil analizar qué es esencial y qué no lo es. Algunos de los consejos que recibimos pueden ser anticuados o simplemente una moda

Introducción

pasajera. Si tú administras una pequeña o mediana empresa, el método de Heptagrama puede resultarte en una orientación útil, porque es probable que no tengas acceso a todos los recursos, el personal y los servicios de consultoría con los que cuentan usualmente las grandes empresas para diseñar y mejorar sus sistemas.

Se trata finalmente de encontrar la combinación correcta de principios antiguos y teorías empresariales nuevas que funcionen para tu organización. Todas las empresas son distintas, pertenecen a diferentes industrias y operan en diferentes ubicaciones geográficas. Incluso para empresas de la misma industria y ciudad, hay diferencias en la cultura organizacional y en el modelo de negocio. Lo que funciona en una empresa puede resultar un fracaso en otra. La clave es aprender y experimentar.

Heptagrama, un sistema de diseño de negocios de 7 pilares para el siglo XXI, presenta un conjunto de conceptos que han sido muy eficaces en la construcción de Celaque. He desarrollado esta plataforma de ideas a través de la investigación y de la prueba y error. Muchos de los conceptos que contiene este libro son de origen académico, pero han sido contrastados en la práctica. En el libro, hay un ida y vuelta constante entre el marco conceptual y la práctica, algo que refleja cómo he trabajado en Celaque. Esta dinámica es la base del sistema que nos guía hasta el día de hoy. Espero que Heptagrama sea tan útil para ti como lo ha sido para mí y que te ayude a trabajar en este mundo de cambios veloces, revoluciones tecnológicas y crear un negocio sustentable y próspero en medio de esa vorágine.

Cuaderno de trabajo

He creado un cuaderno de trabajo que te acompañará a lo largo de tu viaje con Heptagrama. Por favor, descárgalo gratis en www.pamelaayuso.com/heptagrama-adicionales. Esta herramienta contiene guías prácticas para implementar el modelo de Heptagrama en tu empresa y una sección para escribir tus conclusiones. También puedes descargar listas de verificación y contenidos adicionales en esa misma dirección web.

MI HISTORIA

DE ESTUDIANTE E INMIGRANTE A CEO PIONERA

Es bueno tener un destino final hacia donde viajar, pero es el viaje lo que importa en el final

Ursula K. Le Guin

Soy cofundadora y CEO de Celaque, una de las mayores desarrolladoras inmobiliarias de Honduras. El sector inmobiliario, aquí y en el resto del mundo, suele ser tradicional y conservador, algo que no quiero para Celaque. Mi tarea ha sido la de construir una desarrolladora inmobiliaria moderna y exitosa en un país que aún se encuentra en desarrollo.

Honduras ha sido principalmente un país orientado a la exportación. Está ubicado en el corazón de Centroamérica, una región con más de 45 millones de habitantes. Se trata de una zona dinámica con una población joven cada vez más globalizada. Nuestra infraestructura de comunicaciones no estaba al mismo nivel que la de los países desarrollados cuando llegaron las nuevas tecnologías, y tuvimos que adoptarlas rápidamente.

Aprovechando ese *boom* de la tecnología, diseñé y gestioné las operaciones de Alianza, una de las más prominentes desarrolladoras inmobiliarias del país, y luego fundé Celaque, su sucesora. Utilicé ambas empresas como laboratorios para experimentar con mi método de siete pilares, Heptagrama, basado en las prácticas más eficientes de las principales empresas del mundo.

Nací en la ciudad de Guatemala. Mi padre era un empresario con una maestría en negocios y estudios en ingeniería química. Mi madre era inicialmente una ama de casa que había estudiado administración de empresas.

Lamentablemente, mi padre falleció cuando yo tenía cinco años, y nos mudamos a Tegucigalpa, Honduras, la ciudad natal de mi madre. Mi madre también se convirtió en emprendedora en Honduras,

Introducción

pues fundó una tienda de manualidades que dirige hasta el día de hoy.

Desde niña, mi madre me inscribía en tantas actividades extracurriculares como fuera posible. Tomé clases de cerámica, pintura, piano, bordado y francés. Cuando no estaba en la escuela o en alguna de esas clases, leía. Vivíamos con mis abuelos, por lo que, afortunadamente, tenía a mano los viejos libros de mi abuelo y de mi tía.

Traté de conseguir la mayor cantidad de libros posible y leí con voracidad hasta que terminé la escuela. Aunque perdí el hábito de la lectura después de los veinte años, cuando terminé la universidad y comencé a trabajar, se convirtió en una parte esencial de mi identidad. Cuando me hice empresaria, pude volver poco a poco a la rutina de la lectura. Estoy de nuevo leyendo todo lo que puedo, a veces hasta cuatro libros en un mes.

Cuando terminé la secundaria, me aceptaron en Ithaca College con una beca de matrícula parcial. Fue una época emocionante. Nunca había vivido sola, y me estaba yendo a vivir a otro país, lejos de mi familia.

Nunca había visto la nieve, y estaba deseando verla por primera vez. No me daba cuenta de lo diferente que iba a ser el clima en el estado de Nueva York comparado con el clima cálido de la ciudad donde había crecido. El frío tuvo una ventaja; me dediqué de lleno a trabajar y estudiar, con pocas distracciones durante esos largos meses de invierno.

Al final de mi tercer año, llegó el momento de pensar en la vida después de la universidad. Sabía que quería obtener algo de experiencia en los Estados Unidos, así que busqué una pasantía, sabiendo que ese era el camino más seguro hacia un puesto permanente después de graduarme.

Todavía recuerdo la interminable plantilla que armé para hacer un seguimiento de todos los lugares en los que me había postulado. Fue uno de los períodos de más ansiedad de toda mi vida. No era fácil para una estudiante extranjera encontrar una pasantía con

posibilidades de convertirse en un puesto de trabajo permanente. Mi lista tenía varias columnas que detallaban las empresas a las que estaba aplicando, cuándo había enviado las solicitudes y los resultados de cada una.

La lista llegó rápidamente a más de 100 solicitudes enviadas. Recibí rechazo tras rechazo, que ingresé diligentemente en la plantilla. Finalmente tuve una entrevista telefónica con Ernst & Young (ahora EY), en la que me fue bastante bien.

Viajé cinco horas en un autobús a Nueva York para la entrevista final y me enamoré de la empresa. También me ofrecieron una pasantía en Andersen, otra de las *Cinco grandes* empresas de contabilidad (en ese momento). Acepté la oferta de Ernst & Young y me uní a su programa de prácticas como auditora financiera.

Después de una gran experiencia como pasante, regresé para cursar mi último año en la universidad. Para ese entonces, ya tenía una beca total y estaba ahorrando dinero. Me gradué *Summa Cum Laude* (con los máximos honores) en 2002 con una doble especialización en Contabilidad y Finanzas. Afortunadamente, mis preocupaciones sobre mi futuro profesional se terminaron pronto, porque a principios de año acepté la oferta de trabajo de tiempo completo de Ernst & Young como auditora en su oficina de Manhattan, en Times Square. Para mí, era un sueño hecho realidad vivir y trabajar en Nueva York.

Durante los tres años siguientes, aprendí y crecí más de lo que había imaginado. Viviendo sola en Nueva York, aprendí sobre el trabajo y la vida: desde descubrir cómo negociar con un propietario que apagaba mi calefacción por la noche hasta auditar a algunas de las empresas de servicios financieros más grandes del mundo, como UBS o Lehman Brothers. Pasé de la categoría de *staff* a ser una auditora Senior y me convertí en Contadora Pública Certificada, un título más conocido por sus siglas en inglés, CPA.

A través del trabajo de auditoría, me familiaricé con la forma en que las empresas que auditaba desarrollaban procesos y controles y minimizaban el riesgo. También aprendí cómo funcionaban estas

Introducción

grandes empresas y en qué se diferenciaban de sus competidores. Me volví adaptable, ya que iba de un lugar a otro cada dos o tres meses, y cada año cambiaba de equipo de trabajo, tanto en las empresas que auditábamos como en Ernst & Young.

Un auditor tiene una visión privilegiada del funcionamiento interno de las pequeñas y grandes empresas, nacionales e internacionales. Conocí personas en todo tipo de puestos, desde el CEO hasta los guardias de seguridad de las empresas que auditamos. Por último, durante ese tiempo, descubrí qué era lo que quería hacer en el futuro. Yo quería estar al frente de una empresa, tomando las decisiones y dirigiendo el negocio.

Después de tres años como auditora, me fui a estudiar a la Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales (SIPA, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Columbia para obtener un título en Finanzas Internacionales. No elegí una maestría en Administración de Empresas, porque buscaba complementar mi educación con una visión más amplia del mundo, que sabía que SIPA me daría. Y no me equivoqué. Esos dos años fueron de los más gratificantes que he vivido. Aprendí sobre economía, política, emprendimientos sociales, finanzas corporativas y desarrollo.

Durante mis años en Columbia sucedió algo más. Empecé a sentir un anhelo de regresar a Honduras. Quería ser parte del crecimiento de mi país, y estaba lista para ello. Después de graduarme, pasé poco menos de un año como contadora de un fondo de inversiones y decidí volver. Después de seis años en la ciudad, decirle adiós a Nueva York fue muy difícil, porque llegué a amarla como a una segunda casa. Aún siento lo mismo.

Entré en el mundo de los bienes inmuebles cuando regresé a Honduras. Mi futuro esposo, José, y un socio habían abierto una empresa de desarrollo inmobiliario dos años antes. En vista de mi experiencia en contabilidad y finanzas en Nueva York, hablamos sobre qué debería hacer con mi carrera profesional en Tegucigalpa, Honduras. Después de evaluar posibilidades, mi esposo sugirió que trabajáramos juntos. Hasta ese momento, la compañía había desa-

rrollado tan solo dos edificios de oficinas pequeños, pero estaba creciendo rápidamente.

Ese momento fue un punto de inflexión para mí. Podía continuar con mi carrera en el mundo corporativo, buscando puestos en contabilidad o finanzas, o empezar algo nuevo. Siempre había soñado con crear una empresa, así que cuando José me lo preguntó, le dije que sí (de nuevo). Así comenzó mi carrera en el sector inmobiliario.

No sabía nada acerca de la industria y nunca había trabajado en Tegucigalpa como profesional. Todo era nuevo para mí. Quise aportar valor a mi nueva empresa y propuse la creación de un departamento de finanzas. Rápidamente descubrí que no necesitábamos un equipo completo porque, en ese momento, no estábamos trabajando con inversionistas externos.

Lo que necesitábamos era desarrollar nuestras capacidades en el área de las ventas. Mi única experiencia en ventas había sido trabajar como vendedora una temporada en la juguetería de mi abuelo. Aún así, necesitábamos impulsar las ventas, de forma que me convertí en vendedora.

En esa época, estábamos vendiendo el proyecto de oficinas más importante de Alianza hasta la fecha, por lo que me sumergí en las ventas y aprendí en el camino. Me compré cada libro que encontré y leí todos los que pude. Diseñé métricas y establecí metas para mí misma.

Llamaba todos los días a los clientes y la mayoría de ellos no me devolvían la llamada. Lancé nuevas ideas de mercadeo, y fracasaron miserablemente. Hubo meses en los que tuve pocas o ninguna venta. Después de mucho tiempo con pocos resultados, inesperadamente me encontré con un cliente dos o tres veces, y cerramos un trato por 150 000 dólares. Fue mi primera venta.

En ese momento, era un reto aprender a ser una vendedora de bienes inmuebles. En 2009, Honduras sufrió un golpe de estado. El país entró en su peor crisis política en décadas, precisamente cuando estábamos a punto de completar un proyecto y comenzar a ven-

Introducción

der más. La institucionalidad de nuestro país se había roto. Como resultado, era un tiempo incierto para invertir en edificios y tratar de vender apartamentos. Con el tiempo, tuvimos nuevas elecciones, y el clima político se estabilizó.

Durante todo este tiempo, llamaba a un amigo que también había tenido la mala suerte de elegir el momento de nuestra crisis política para abrir su empresa de negocios inmobiliarios. Le pregunté cómo le estaba yendo y comparamos nuestras nuevas métricas. «¡Tuviste un mes increíble!», bromeó cuando le dije que había cerrado un mes en cero. Me reí. Los dos estábamos aprendiendo y adaptando métodos sobre los que habíamos leído en libros, tratando de sacar adelante nuestras empresas. No sabía en ese momento que terminaría creando mi propio método, Heptagrama.

Dadas las circunstancias adversas que enfrentaba nuestra empresa, me di cuenta de que no podía hacerlo todo sola y comencé a formar un equipo de ventas. En Ernst & Young me encargaba de supervisar a los nuevos auditores, pero armar un equipo en una empresa nueva era otra historia. Fue en esa época que empecé a aprender a contratar empleados y a formar una organización.

Las ventas y los bienes inmuebles se convirtieron en mi pasión. Me encantaba negociar y cerrar tratos. Quería contribuir a la expansión de Alianza a través de las ventas. Me dediqué con tanto empeño que no dejé de trabajar durante mi primer embarazo en 2011. El día que entré en trabajo de parto, un viernes, me quedé en la oficina hasta las seis de la tarde. Luego me fui a casa y mi hija nació temprano a la mañana siguiente. El miércoles estaba de vuelta en la mesa de negociación, cerrando una venta grande.

Durante los dos años que siguieron, Alianza continuó creciendo, y llegó el momento de reformular la estructura de la empresa. Hasta entonces, habíamos tenido una forma básica de funcionamiento, manejando las ventas y las compras según ocurrían, pero sin procesos y sin una estructura formal. Estábamos empezando a tener problemas a causa de nuestro crecimiento. Gracias a mi entrenamiento como contadora, yo sabía que el primer paso era invertir en

un departamento contable. Alianza tenía un contador, pero necesitábamos un equipo y un *software* de apoyo.

Empecé por implementar un *software* de contabilidad de bajo costo y adaptarlo a nuestras necesidades. Cuando comenzamos a usar el nuevo sistema, me di cuenta de que podía implementarlo sin gastar en consultores, y decidí continuar con un sistema de gestión de recursos del cliente (CRM, por sus siglas en inglés).

A pesar de que tomó más tiempo programarlo, el CRM hizo que nuestro proceso de ventas diera un salto espectacular. Ahora podíamos generar informes personalizados cuando fuera necesario y realizar búsquedas rápidas en una base de datos con información detallada sobre todos nuestros clientes. También podía programar flujos de trabajo que nos permitían acompañar todo el ciclo de las ventas, comenzando con un cliente potencial y terminando con una venta.

Medí mis ciclos en Alianza por mis embarazos. Finalicé la configuración del CRM, y estaba comenzando a implementar un *software* de gestión de proyectos cuando mi segunda hija estaba a punto de nacer. Mi objetivo era completar ambas operaciones para cuando ella naciera.

El sistema de gestión de proyectos servía para organizar nuestro trabajo. Luego se convirtió en el sistema que usamos para diseñar y gestionar los procesos de nuestra empresa. Comenzamos a desarrollar procedimientos para contabilidad, administración y ventas. Fue una tarea que nos tomó cinco años de ajustes, ya que íbamos creciendo y afinando la metodología. La pieza final fue derribar las barreras que dificultaban la circulación de documentos, problema que resolvimos mediante la creación de un servidor en la nube para toda la empresa.

Para entonces ya habíamos renovado todas las operaciones de la compañía y continuamos con el desarrollo de nuevos edificios que, poco por poco, fueron cambiando el paisaje de Tegucigalpa. Mejoramos nuestras construcciones con cada nueva iteración, y trabajé durante los siguientes dos años en optimizar los sistemas y procesos

Introducción

que habíamos implementado. Siempre que encontraba un problema en nuestras operaciones, trataba de resolverlo para evitar que volviera a ocurrir, incluyendo lo que habíamos aprendido en un procedimiento o flujo de trabajo, o reestructurando la forma en que interactuaban las diferentes partes de la empresa.

Por medio de este proceso, ciertos aspectos se revelaron como el corazón de una empresa exitosa. Pensé mucho sobre la integración de la estructura organizacional, los procesos, los sistemas informáticos, las métricas, una cultura basada en la confianza, y los conceptos de plasticidad y autoaprendizaje como partes de un sistema dinámico y sinérgico.

A menudo me encontré con situaciones que no tenía idea de cómo resolver. No sabía por dónde empezar. Ninguna formación puede prepararnos para todo lo que tendremos que afrontar en el mundo real. Tuve que desarrollar un método para investigar y resolver los problemas que se presentaban a diario. Por ejemplo, debido a que mi experiencia era en finanzas y contabilidad, no tenía capacitación formal en ventas ni en el desarrollo de bienes inmuebles. Para prepararme mejor, leí todos los libros que pude encontrar. Incluso compré libros de texto universitarios, que leí en su totalidad. Luego tomé cursos de desarrollo inmobiliario. Y cada vez que me encontraba con un problema que no podía resolver, lo investigaba.

Conforme la arquitectura de nuestra organización se hacía cada vez más firme, me di cuenta de que el sistema que estaba creando no solo aplicaba a los negocios inmobiliarios. Mi formación me había hecho conocer las complejidades de diversas industrias, y comprendí que lo que estaba construyendo también podía ser útil en otros ámbitos.

Aunque sospeché desde un principio que estaba creando algo nuevo, también era consciente de que mi idea era el resultado de combinar mi propia experiencia con el trabajo de numerosos predecesores. Me di cuenta de que alguien ya se había hecho las mismas preguntas que yo. Era solamente cuestión de encontrar los recursos adecuados. Este mantra me guió cada vez que me topaba con un

obstáculo y no sabía cuál debía ser el próximo paso. Por ejemplo, cuando implementé nuestros sistemas informáticos, me sumergí en foros de usuarios y recursos *online*.

En 2015, justo antes del nacimiento de mi tercera hija, mi esposo y yo fundamos Celaque, y me convertí en CEO de la nueva empresa. Durante los siguientes dos años, continué con mis dos roles, como directora de Alianza y CEO de Celaque, hasta que completamos nuestro proyecto final en Alianza, un complejo de 91 500 metros cuadrados con oficinas, apartamentos y locales comerciales. La nueva empresa era una oportunidad de oro para poner a prueba Heptagrama. ¿Conseguiría crear una empresa sólida y próspera basada en los siete pilares que habían conducido al éxito a Alianza? Solo el tiempo lo diría.

Disfruté de formar una nueva empresa. En Celaque pude empezar de cero. De hecho, fue un regalo tener la oportunidad de hacerlo. Alianza me enseñó mucho sobre bienes inmuebles y sobre la gestión y la estructuración de una empresa, lo que me dio una base para desarrollar lo que sabía que quería y lo que no. Yo quería que Celaque fuera una empresa del siglo XXI.

Una de las primeras cosas que hice fue experimentar para encontrar la estructura ideal para nosotros. Para evitar la duplicación de tareas, la falta de responsabilidad y la confusión general, iniciamos Celaque con una estructura funcional. Comenzamos como una empresa pequeña y formé el mejor equipo posible de acuerdo a los recursos con los que contaba.

A la capa de la estructura, que es el primer pilar de Heptagrama, agregué nuestros procesos y sistemas informáticos, el segundo y el tercer pilar. Por cuestiones presupuestarias, no teníamos un sistema de gestión de recursos (ERP, por sus siglas en inglés) en Alianza. En Celaque, implementé uno tan pronto como me fue posible. Diseñamos flujos de trabajo basados en todo lo que habíamos aprendido en Alianza. Me había propuesto asignar recursos a las áreas que podían ser mejoradas, así que le dimos prioridad a funciones tales como la gestión de inventarios.

Introducción

Luego, trabajamos en nuestro ciclo de desarrollo de productos. Formamos un comité dentro del departamento de Desarrollos que decide sobre nuevas inversiones y nuestros productos. Mejoramos no solo los tipos de productos que llevamos al mercado, sino también nuestras contrataciones. Nos aseguramos de trabajar solo con proveedores que habían respondido bien en proyectos anteriores y creamos un protocolo para negociar con ellos. El resultado de nuestra selección de proveedores se hizo notar enseguida, porque durante la fase de construcción de nuestros proyectos, observamos una mayor fluidez y tuvimos menos problemas.

Seguimos usando las herramientas que hemos implementado para desarrollar otras partes de la empresa, tales como nuestra área de administración de propiedades, que no ha dejado de crecer. Comenzamos a utilizar un nuevo *software* para administrar mejor nuestras propiedades. Hemos ajustado nuestro ERP para que la facturación sea más automática, considerando las peculiaridades y la ubicación de nuestra empresa. Todos estos procesos y ciclos fueron acompañados de la implementación de las correspondientes métricas, el cuarto pilar de Heptagrama.

En definitiva, mi objetivo es crear una empresa dinámica donde cada equipo tenga todas las herramientas y recursos necesarios para crecer. Ahí es donde entra en juego el quinto pilar: la confianza. Nuestro compromiso con el fomento de la confianza incluye el acceso a la información para que todos tengan los datos que necesitan para hacer su trabajo lo más efectivamente posible. Además, nos hemos convertido en una empresa capaz del autoaprendizaje, como lo indica el sexto pilar de Heptagrama. Intentamos adquirir la mayor cantidad de conocimiento posible del mundo que nos rodea, de nuestras interacciones diarias y de cualquier oportunidad que se nos presente para mejorar, así como también de los errores que hemos cometido.

El proceso no ha sido siempre fluido. Mis ideales utópicos han chocado con la realidad en varias ocasiones, pero en general, estoy orgullosa de la empresa que hemos construido. Hemos navegado en un contexto cambiante y seguimos mejorando nuestros produc-

tos y logrando nuestros objetivos. Hemos logrado una plasticidad extraordinaria en línea con el séptimo pilar de Heptagrama. Celaque continúa evolucionando y aprendo todos los días. Experimento constantemente para comprender mejor la organización y siempre estoy buscando maneras de mejorarla. Y mejoramos cada año.

La pandemia de la covid-19 puso a prueba todo lo que habíamos construido en Celaque. Esta situación fue la prueba de fuego para Heptagrama. La crisis nos encontró a dos semanas de la inauguración de un edificio de oficinas de 58 000 metros cuadrados y en pleno inicio de la construcción de un complejo de 216 apartamentos. Habíamos llegado hasta el cuarto piso de un edificio de nueve niveles, cuando tuvimos que parar todo y poner un candado en la entrada. Al mismo tiempo, nuestra oficina corporativa, que alojaba a un equipo de alrededor de 30 personas, pasó a trabajar a distancia el mismo día, sin preparación previa.

Cuando desarrollé Celaque, no tenía idea de que también la estaba preparando para esto, nuestra prueba más difícil. Debido a que nuestros sistemas han estado en la nube desde nuestros inicios, fue sencillo pasar a trabajar desde nuestros hogares.

Al igual que todas las demás empresas que hicieron la transición, también tuvimos que adaptarnos. Nunca habíamos trabajado de forma remota, por lo que tuvimos que incluir nuevas prácticas tales como reuniones en la mañana y en la tarde para comunicar el avance de las tareas. Algunos de nuestros equipos también tuvieron que incorporar a personas de otros departamentos cuyo trabajo principal se basa en la presencialidad, como los vendedores y los ingenieros que supervisan nuestros proyectos. En general, excepto por las obras en construcción, no dejamos de trabajar y cada una de nuestras inversiones en flexibilidad y adaptabilidad dieron frutos.

Estar al frente de esta empresa ha sido y continúa siendo mi mayor aprendizaje. He aprendido a armar una empresa y después a confiar en nuestro equipo para que crezca y se desarrolle. También he tenido que descubrir cómo lidiar con el crecimiento a nivel personal y a nivel de la empresa, para asegurarme de que continuemos cre-

Introducción

ciendo de manera sostenible. Posteriormente aprendí a gestionar una crisis sin precedentes. El trayecto ha sido inmensamente satisfactorio, y espero que les ayude a desarrollar y optimizar sus empresas.

Es difícil decir ahora qué vino primero, Heptagrama o el éxito de Celaque. Creo que es una relación sinérgica. Desarrollar una empresa capaz de resistir una crisis planetaria parece ser una tarea titánica. De algún modo, siento que es mi deber compartir lo que he aprendido. Muchos libros ofrecen soluciones mágicas. Este no es uno de ellos. Implementar el modelo de Heptagrama requiere tiempo y dedicación, pero en mi experiencia, puede ayudarte a crear la empresa con la que has soñado.



La autora

Pamela Ayuso (ciudad de Guatemala, 1980), es empresaria y escritora. Reconocida desarrolladora inmobiliaria con más de una década de experiencia en liderazgo ejecutivo en el sector. Es directora ejecutiva y cofundadora de Celaque.

Celaque, una empresa valuada en millones de dólares, desarrolla edificios residenciales y de oficinas en Honduras y administra una amplia cartera de propiedades. El enfoque de Pamela es convertir a Celaque en un modelo para la empresa del siglo XXI.

Pamela obtuvo una licenciatura *Summa cum laude* (con los más altos honores) en Finanzas y Contabilidad de Ithaca College (NY) y una maestría en Asuntos Internacionales, con especialización en finanzas internacionales, de la Universidad de Columbia (NY). Es Contadora Pública Certificada (CPA) en el Estado de Nueva York.

Es una ávida lectora y escritora interesada en compartir su trayectoria como líder empresarial a través de la escritura. Su blog ofrece una guía para otros emprendedores que atraviesan el proceso de formar sus empresas. Pamela ha escrito sobre diversos temas tales como la creación de equipos para una empresa de éxito, la importancia de fomentar la resiliencia en su empresa y muchos otros, orientados a un público de líderes empresariales.

También es autora de dos libros para niños: *Alicia y Cone pintan un mural* y *Las aventuras de Amanda y Sofía en el bosque*, ambos inspirados por sus hijas.

Pamela divide su tiempo entre la ciudad y el campo con su esposo y sus tres hijas. Le encanta pintar y, desde la pandemia, ha descubierto una pasión por la cocina y la repostería.

Puedes conectarte con ella a través de la página web www.pamelaayuso.com

Conéctate con la autora

Instagram:

<https://www.instagram.com/pamelaayuso>

LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/pamelaayuso>

Facebook:

<https://www.facebook.com/pamelaayuso>

Twitter:

<https://twitter.com/pamelaayuso>

Continúa aprendiendo

Continúa aprendiendo y reformulando tu empresa en base a Heptagrama.

Visita www.pamelaayuso.com/heptagram-adicionales para descargar:

- Heptagrama - Cuaderno de tareas
- Heptagrama - Listas de verificación

No te pierdas las actualizaciones y nuevos programas relacionados con Heptagrama.

Escribe un comentario

Si disfrutaste de este libro, escribe una reseña en Amazon y Goodreads. Tu reseña hará que este libro sea más visible para los nuevos lectores. Agradezco tus comentarios y me encantaría escuchar tus opiniones.

¡Gracias por leer mi libro!

Pamela



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)



Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:



**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.