"¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?"

EL CASO FYESA

CASO DE ESTUDIO

Marco Tulio Casasfranco Borrero

Ricardo Alfredo Gutiérrez Deliot

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

“¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?”

EL CASO FYESA

ESTUDIO DE CASO

Marco Tulio Casasfranco Borrero

Ricardo Alfredo Gutiérrez Deliot

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de

Magister en Administración de Empresas

Directora: María del Pilar Gómez Vallejo

M.S.C. Educación – Desarrollo Humano

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

Santiago de Cali, abril 30 de 2021

Doctor:

Silvio Borrero Caldas

Decano Académico

Ciencias Económicas y Administrativas

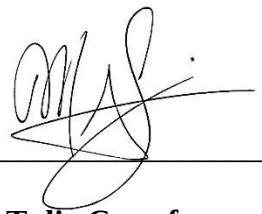
Pontificia Universidad Javeriana Cali

La Ciudad

Cordial saludo, Por medio de la presente entregamos a usted el Trabajo de Grado en la modalidad de estudio de caso, titulado: **"¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA.**

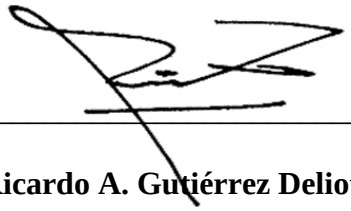
Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Marco Tulio Casasfranco Borrero

Cédula: 94.458.662 de Cali



Ricardo A. Gutiérrez Deliot

Cédula 76.320.762 de Popayán

Santiago de Cali, abril 30 de 2021

Doctor:

Silvio Borrero Caldas

Decano Académico

Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana Cali

La Ciudad

Cordial saludo,

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del caso de estudio titulado: **"¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA**, realizado por los estudiantes Marco Tulio Casasfranco Borrero y Ricardo Alfredo Gutiérrez Deliot, códigos de estudiante número 0016112 y 0033953 respectivamente, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana. Considero que cumple con todos los requisitos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,



María del Pilar Gómez Vallejo

Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia".

"**PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA**." Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana Cali para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.

SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

GLADIS RODRÍGUEZ MUÑOZ
Director
Maestría en Administración de Empresas

FERNANDO PEREIRA LAVERDE
Jurado

MARÍA DEL PILAR GÓMEZ VALLEJO
Director de Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 23 de junio de 2021

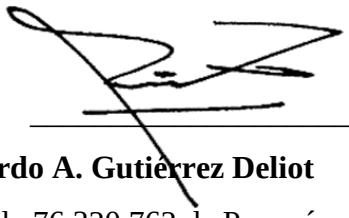
Santiago de Cali, abril 30 de 2021

Doctor
Silvio Borrero Caldas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente autorizamos que el trabajo de grado del cual somos autores, llamado **"¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA**, sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico. Deseamos que los derechos intelectuales que tenemos sobre esta obra se expresen citándonos como autores del mismo. La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Magister en Administración de Empresas, por lo tanto, renunciamos a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo.



Marco Tulio Casasfranco
Cédula: 94.458.662 de Cali



Ricardo A. Gutiérrez Deliot
Cédula 76.320.762 de Popayán

Tabla de contenido

Resumen del caso 12
Abstract 12
Objetivos de Aprendizaje 13
Introducción 14
Un emprendimiento familiar 15
Una empresa socialmente responsable 19
El relevo de los líderes hasta nuestros días 22
Rita Delgado de Gómez (1949 – 1956) 22
Diego Marino Gómez Delgado (1956 – 1991) 23
Diego Gómez Mosquera (1991 – 1992) 24
Fabio Humberto Gómez Delgado (1999 – 2003) 25
Jorge Enrique Gómez Vivas (2003 – 2005) 25
Bernardo Gómez Delgado (2005 – 2005) 26
Harold Ravagli Fatat (2005 – 2017) 26
Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021) 28
Logros de un líder (1) - Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021) 29
Una nueva crisis familiar y empresarial 30
Logros de un líder (2) - Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021) 30
La propuesta de un nuevo reto 31
Una nueva etapa de mayores retos 32
Situación de los parques de diversiones en Colombia 32
Logros de un líder (3) - Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021) 34
La crisis y las estrategias de un líder entorno a la pandemia del Covid-19 34
Conclusión 36
Anexos 37
Referencias Bibliográficas Caso de Estudio 57
Notas de Enseñanza 59
Referencias Bibliográficas Caso de Estudio y Notas de Enseñanza 88

Lista de tablas

Tabla 1. Línea de tiempo de los líderes de la empresa desde sus inicios hasta nuestros días 18

Tabla 2. Estilos de liderazgo de los últimos cuatro líderes de FYESA: Fabio, Bernardo, Harold y Ricardo 65

Tabla 3. Cualidades de un líder transformacional en la toma de decisiones durante momentos de crisis 72

Tabla 4. Pilares del liderazgo enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial 76

Tabla 5. Estadística del número de personas beneficiadas en los últimos 7 años en los programas de recreación gratuita 81

Tabla 6. Estilos de liderazgo de los últimos cuatro líderes de FYESA: Fabio, Bernardo, Harold y Ricardo – Corresponde a la pregunta de discusión No. 1 84

Tabla 7. Cualidades de un líder transformacional en la toma de decisiones durante momentos de crisis – Corresponde a la pregunta de discusión No. 2 85

Tabla 8. Pilares del liderazgo enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial – Corresponde a la pregunta de discusión No. 3 86

Tabla de figuras

Figura 1. Foto de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia. 1950 15

Figura 2. Fotografía Parque de Atracciones View Park. Santiago de Cali. 1957 16

Figura 3 Línea de tiempo de los líderes de la empresa desde sus inicios hasta nuestros días 19

Figura 4. Fotografía Presentación Institucional Ferias y Eventos SA. 2021 19

Figura 5. Foto Presentación Institucional Ferias y Eventos SA. 2021..... 20

Figura 6. Foto Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2018 22

Figura 7. Foto Fundación de Apoyo a la Solidaridad – FAS. 2021..... 76

Figura 8. Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2019..... 78

Figura 9. Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015..... 80

Tabla de anexos

Anexo A. Reseña Histórica de la industria de parques de atracciones mecánicas..... 37

Anexo B. Archivo fotográfico de la sociedad FERIAS Y EVENTOS S.A., evidencias de las actividades de RSE realizadas a lo largo de los años..... 39

Anexo C. Carta de Consentimiento Informado..... 90

Anexo D. Aprobación Comité de Posgrados Acta 00-2021 (2021)..... 91

Anexo E. Autorización de Socialización del Caso de estudio en eventos académicos y otros medios de difusión..... 92

Resumen del caso

Los parques de atracciones en Colombia pertenecen al sector de la economía del entretenimiento, que se ha venido desarrollando a través de los años; la empresa Ferias y Eventos SA –FYESA– es el operador de parques de diversiones itinerantes más importante del país, la cual ha afrontado múltiples retos debido a las circunstancias del entorno y por ser una empresa familiar. Este caso permite analizar las decisiones y acciones que se implementaron antes y durante un proceso de reorganización empresarial para mantener su operación y liderazgo como sus prácticas de responsabilidad social empresarial en el marco de la reciente crisis mundial del Covid-19, destacándose el papel de un líder que ha demostrado el desarrollo de habilidades de dirección y liderazgo al asumir dichos retos.

Abstract

Amusement parks in Colombia belong to a sector of the economy, entertainment, that has been developing over the years; the company Ferias y Eventos SA –FYESA– is the most important traveling amusement park operator in the country, which has faced multiple challenges due to the circumstances of its environment and because it is a family business. This case allows us to analyze the decisions and actions that were implemented before and during a business reorganization process in order to maintain both its operation and leadership as well as its corporate social responsibility practices in the framework of the recent global Covid-19 crisis, highlighting the role of a leader who has demonstrated the development of management and leadership skills when taking on these challenges.

Objetivos de Aprendizaje

OA#1. Apreciar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en las organizaciones.

OA#2. Argumentar qué cualidades de los líderes son necesarias al tomar decisiones en tiempos de crisis.

OA#3 Examinar las características del liderazgo enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial

OA#4. Analizar cómo la Responsabilidad Social Empresarial, contribuye al desarrollo de tejido social de la región.

Aplicación

Este caso de estudio sirve como herramienta de enseñanza - aprendizaje para estudiantes que cursen programas de Maestría en Administración de Empresas, específicamente para las asignaturas de Ética y Responsabilidad Social y/o Habilidades de Dirección y Liderazgo. Brinda las bases conceptuales del aprendizaje de los cambios que pueden presentar las empresas en crecimiento para generar desarrollo a la región con acciones, programas sociales y gestión que realizan los líderes para promover la estabilidad organizacional, el desarrollo humano y los cambios positivos en las organizaciones.

Palabras Clave: Responsabilidad social empresarial, Estilos de liderazgo, Liderazgo transformacional.

Contactos

Marco Tulio Casasfranco Borrero, mcasasfranco@hotmail.com, Pontificia Universidad Javeriana- Cali.

Ricardo Alfredo Gutiérrez Deliot, ricardogutierrezdeliot@gmail.com, Pontificia Universidad Javeriana- Cali.

"¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA

Marco Tulio Casasfranco y Ricardo Gutiérrez D., Pontificia Universidad Javeriana de Cali

Este caso fue preparado por los autores y pretende servir como base para discusiones académicas. Los puntos de vista y opiniones corresponden a los autores y no comprometen ni reflejan los puntos de vista de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Los puntos de vista están basados en sus juicios profesionales. Ninguna parte del presente documento puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma, sin el consentimiento escrito de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali.

Introducción

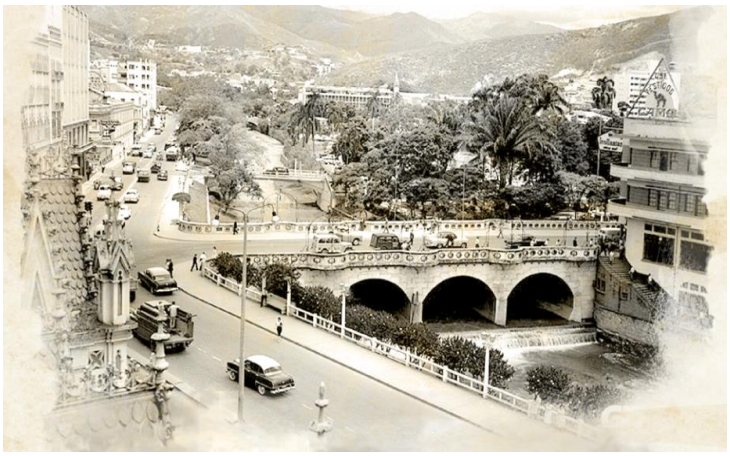
Resiliencia describe muy bien la historia de FYESA, dedicada al entretenimiento operando parques de diversión mecánicos por más de 60 años, literalmente en una "montaña rusa", con altibajos, marcados por sus líderes y la forma como afrontaron las diferentes crisis; FYESA durante su trayectoria nunca dejó de ser socialmente responsable con la comunidad, inspirada por sus líderes Rita, Diego y Fabio, quienes lograron trascender este espíritu social en toda la organización y demostraron las características del liderazgo con enfoque social. El camino no ha sido fácil, y cuando pensaron que no se podía caer más, esta "montaña rusa" les lleva más abajo, a una crisis en la cual Ricardo asume los diferentes retos que las circunstancias le plantean, tomando decisiones y acciones para mantener, reinventar, innovar y levantar a FYESA como el Ave Fénix superando las nuevas crisis del siglo XXI.

Un emprendimiento familiar

Esta historia comienza a principios de la década de 1950, en el barrio San Nicolás de la ciudad de Cali (Valle), ahí vivía doña Rita Delgado con su esposo Bernardo Gómez y sus cuatro hijos, Fabio, Diego, Bernardo y Lucy.

Figura 1.

Foto de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia. 1950



Nota: La figura muestra una fotografía de la ciudad de Santiago de Cali, en el año 1950. Fuente: Presentación Institucional Ferias y Eventos SA, 2021.

Diego era un muchacho muy inquieto y le gustaba mucho todo lo relativo a la mecánica, había tenido la oportunidad de trabajar como ayudante en un parque de atracciones de la época que lo motivó a fabricar sus propias máquinas para iniciar su negocio. Su mamá, doña Rita, lo apoyó y lo motivó con su emprendimiento, gestionó créditos en la ferretería del "Tío Mario", y lo ayudó con recursos económicos para adquirir motores y diferentes sistemas mecánicos, hidráulicos, y neumáticos, entre otros, necesarios para la fabricación de las máquinas.

Figura 2.

Fotografía Parque de Atracciones Mecánicas River View Park. Santiago de Cali. 1957



Nota: la figura muestra una fotografía del parque de atracciones River View Park, en el año 1957. Fuente: Presentación Institucional Ferias y Eventos SA, 2021.

Diego comenzó a involucrar a algunos de sus amigos del barrio y a sus dos hermanos Fabio y Bernardo, con quienes comenzó a trabajar sus creaciones en los barrios de la ciudad y en los municipios cercanos, el negocio fue creciendo, doña Rita ayudaba a Diego a administrar lo que ganaba, pues él era aún muy joven y en ocasiones gastaba sin considerar las obligaciones adquiridas, todos eran empíricos, emprendedores, amigos y familia, no existía una estructura organizacional que soportara al negocio. Es por eso que doña Rita se considera la pionera entre los líderes de este emprendimiento familiar que con los años llegó a ser una gran empresa.

Con el pasar de los años, Diego y sus hermanos comenzaron a viajar al exterior en busca de oportunidades de adquisición de atracciones fabricadas por empresas especializadas en la industria, comenzaron a darse a conocer en el gremio internacional de los operadores de atracciones mecánicas como los “Hermanos Gómez” de Colombia. Compraron atracciones a

otros operadores en México, Venezuela, y Estados Unidos, entre otros países, para fortalecer su negocio.

Para los años de 1956 y 57 los Hermanos Gómez, participaron activamente en la creación de la Feria de Cali apoyando la alcaldía del señor Carlos Garcés Córdoba. La Feria de Cali se inauguró con el debut de la Plaza de Toros de Cañaveralejo, las populares Casetas de Baile y el Parque de Atracciones Mecánicas de los Hermanos Gómez, River View Park, comenzando así una tradición que aún está vigente.

Como un emprendimiento familiar, el negocio de los Hermanos Gómez creció sin un modelo de administración claro desarrollándose de forma intuitiva, ninguno de sus fundadores había recibido la formación empresarial necesaria lo que los llevó siempre a buscar ayuda de otras personas, no obstante, manteniendo siempre el control de su negocio. Con el tiempo, los Hermanos Gómez se formalizaron al crear la sociedad InterRecreo Ltda. que operó por varios años, hasta que a principios de la década de los noventa se creó la sociedad Ferias y Eventos Ltda. que se transformó luego en Ferias y Eventos SA y que aún está vigente hasta nuestros días.

La lista cronológica de los líderes que han estado al frente de la organización desde sus inicios no es muy larga, los cambios se han dado principalmente por relevo generacional de los socios-fundadores, Diego y Fabio, a sus hijos mayores en dos casos y en otros tres casos a personas de confianza que se han hecho cargo de asumir la gerencia. El siguiente cuadro ilustra la línea de tiempo de los líderes de la empresa desde sus inicios hasta nuestros días:

Tabla 1.

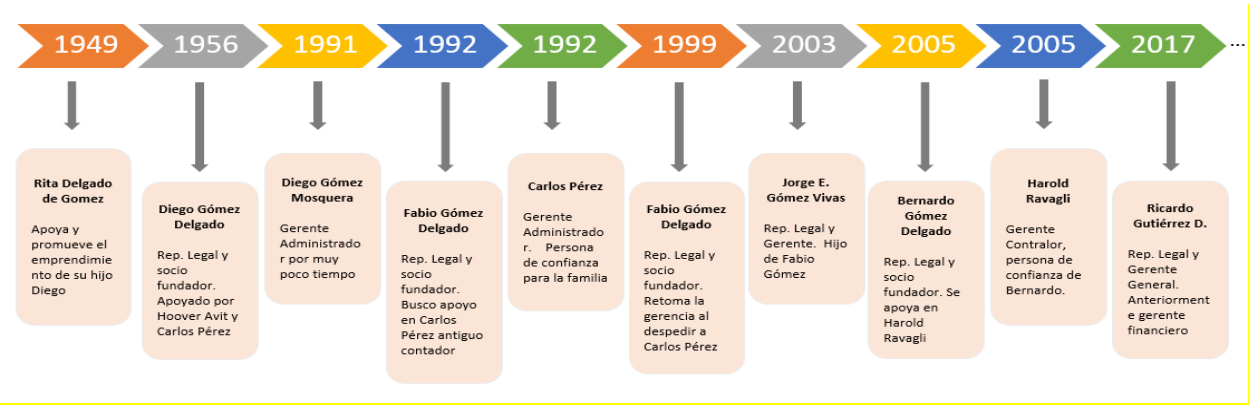
Línea de tiempo de los líderes de la empresa desde sus inicios hasta nuestros días

Desde	Hasta	Años	Nombre	Cargo	Información relevante
1949	1956	7	Rita Delgado de Gómez	Madre-emprendedora	Apoya y promueve el emprendimiento de su hijo Diego Gómez y sus hermanos
1956	1991	35	Diego Marino Gómez Delgado	Rep. Legal y Socio-fundador	Maneja el negocio con ayuda de los srs. Hoover Avit y Carlos Pérez
1991	1992	1	Diego Gómez Mosquera	Gerente Administrador	Hijo de Diego Gómez que ocupó la gerencia sólo por un corto tiempo
1992	1992	0	Fabio Humberto Gómez Delgado	Rep. Legal y Socio-fundador	Socio-fundador que buscó ayuda del sr. contador Carlos Pérez
1992	1999	7	Carlos Pérez	Gerente Administrador	Contador de confianza de los Hnos. Gómez, asume al fallecer Diego Gómez
1999	2003	4	Fabio Humberto Gómez Delgado	Rep. Legal y gerente	Socio-fundador que asume la gerencia al despedir al sr. Carlos Pérez
2003	2005	2	Jorge Enrique Gómez Vivas	Rep. Legal y gerente	Hijo de Fabio Gómez que ocupa la gerencia al faltar su padre en 2003
2005	2005	0	Bernardo Gómez Delgado	Rep. Legal y Socio-fundador	Socio-fundador que buscó ayuda del familiar lejano sr. Harold Ravagli
2005	2017	12	Harold José Ravagli Fatat	Gerente Contralor	Persona de confianza de Bernardo Gómez, Rep. legal y socio-fundador
2017	a la fecha	5+	Ricardo A. Gutiérrez Deliot	Rep. Legal y gerente general	Gerente Financiero que asume la gerencia al retiro del sr. Harold Ravagli

Nota: en la tabla se describe la línea de tiempo de los líderes de la empresa desde sus orígenes. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 3

Línea de tiempo de los líderes de la empresa desde sus inicios hasta nuestros días



Nota: en la figura se describe la línea de tiempo de los líderes de la empresa desde sus orígenes. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Una empresa socialmente responsable

Así como Diego se destacó por su habilidad mecánica y su liderazgo emprendedor, su hermano mayor Fabio, siempre estuvo a su lado para apoyarlo en las relaciones públicas y especialmente en el desarrollo de los valores y la responsabilidad social de la empresa (Vives, 2013; León, Baptista y Contreras, 2012, p. 31-63).

Figura 4.

Fotografía Presentación Institucional Ferias y Eventos S.A. 2021



Nota: la figura muestra la presentación institucional de Ferias y eventos, en el 2021. Fuente: Presentación Institucional Ferias y Eventos SA, 2021.

Sus primeras acciones socialmente responsables están vinculadas con la generación de empleo a un importante número de personas que fueron empleadas y formadas por la empresa (Chatman y Kennedy, 2010, p. 159-181), se destaca el caso del ingeniero Víctor Torres quien entró como ayudante de oficios varios, siendo aún muy joven; además de las muchas experiencias adquiridas, Víctor recibió apoyo para estudiar en la universidad formándose como ingeniero electricista, aportando dicha formación a la empresa y mejorando la calidad de vida a todo su grupo familiar. Como Víctor, muchas personas han recibido el apoyo de la empresa para formarse técnica y profesionalmente; algunos de ellos manifiestan que, gracias a la empresa, no sólo han conseguido sus cosas materiales, como sus casas y vehículos, sino que han logrado forjarse una vida digna plena de satisfacciones y calidad de vida.

Figura 5.

Fotografía Presentación Institucional Ferias y Eventos S.A. 2021



Nota: la figura muestra la presentación institucional de Ferias y eventos, en el 2021. Fuente: Presentación Institucional Ferias y Eventos SA, 2021.

Ferias y Eventos es una empresa que se ha dedicado desde sus inicios a prestar servicios de recreación familiar a través de sus parques itinerantes de atracciones mecánicas. En el marco del objeto social de la empresa, Fabio lideró la creación de la Fundación de Apoyo a la Solidaridad – FAS – que se dedicó inicialmente a liderar programas de recreación para niños y jóvenes de sectores vulnerables, aquellos que por sus condiciones de vida y situación socio-económica, no tenían la posibilidad de recrearse en parques de diversiones como los de la empresa (Ganz, 2010, p. 527-568). Fabio decía: "*la recreación es un derecho constitucional en nuestro país, todos deberían tener acceso a la recreación sana y segura, este es nuestro aporte a la sociedad, nuestro granito de arena, especialmente con aquellos que han tenido mes suerte y oportunidades*". Antes de crear FAS con sus hermanos, Fabio fue miembro activo de la Corporación Regional de Rehabilitación del Valle, y del Club Rotario de Cali, entre otras organizaciones, su vocación y orientación social eran reconocidas por todos los que le rodeaban, Fabio fomentaba dicha labor con otros líderes empresariales, profesionales y cívicos de la ciudad.

FAS además de liderar las jornadas sociales de recreación familiar en los parques de atracciones mecánicas de Ferias y Eventos, comenzó a recibir apoyo económico de la empresa. En común acuerdo con sus hermanos Diego y Bernardo, formalizaron una sede social de la fundación donde había sido la casa de su madre, doña Rita Delgado, en el barrio San Vicente en Cali. En esa casa establecieron la sede de FAS y con dichos recursos económicos comenzaron a atender otros frentes, apoyo a la corporación de rehabilitación, apoyo a hogares de paso para adultos mayores en condiciones de pobreza extrema, apoyo a hogares infantiles, y prestación de servicios de salud. Hoy en día FAS se ha organizado como una IPS, Institución Prestadora de Salud, generando recursos propios para su sostenimiento y aún lidera los programas sociales implementados por sus fundadores, en especial los de recreación social (Ganz, 2010, p. 527-568).

Figura 6.

Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos S.A. 2016



Nota: la figura muestra la actividad de RSE, en el 2016. Fuente: Presentación Institucional Ferias y Eventos SA, 2021.

Ferias y Eventos visita diferentes ciudades del país al itinerar con los parques de atracciones y ha mantenido como política desarrollar estas jornadas de recreación social apoyándose en otras fuerzas activas en cada ciudad, como la defensa civil, el cuerpo de bomberos, la policía nacional, los scouts de Colombia, entre otras, a fin de brindar dichos servicios a niños y jóvenes en compañía de adultos responsables y organismos de control en el marco de una clara política de responsabilidad social empresarial.

El relevo de los líderes hasta nuestros días

Rita Delgado de Gómez (1949 – 1956)

Madre y emprendedora, promovió y apoyó el emprendimiento de su hijo Diego; como toda madre quería asegurarse que su hijo alcanzara el éxito. Fue una madre estricta que orientó a Diego al cumplimiento de sus compromisos económicos, al liderazgo con ejemplo y respeto de su empleados y amigos que colaboraron con él en sus inicios, cuidó las finanzas del negocio pues ella misma había comprometido su nombre y sus posesiones a fin de proveerle todo el apoyo que

Diego necesitó para sacar adelante su sueño de tener un parque de atracciones mecánicas (Ganz, 2010, p. 527 – 568).

Diego Marino Gómez Delgado (1956 – 1991)

Como lo recuerdan sus empleados y familia, era un genio de la mecánica, conocía con detalle cada pieza, cada componente, cada parte, cada repuesto de todas y cada una de sus creaciones y aún de los equipos que fue adquiriendo con el tiempo. Diego fue un líder innato, se comportaba como un padre con todos los que colaboraban con él, cuidaba el bienestar de su gente, promovía el trabajo colaborativo y lo premiaba generosamente. No fue un buen administrador de sus recursos financieros, para ello siempre requirió ayuda de otros, en principio de su señora madre y luego de dos de sus colaboradores de confianza Hoover Avit el administrador del parque y Carlos Pérez el contador. Diego fue osado y visionario, luego de trabajar unos años con sus propias creaciones se lanzó a invertir en la adquisición de equipos fabricados por empresas especializadas en este tipo de máquinas, se rodeó de personas con buena formación técnica para que le apoyaran en la empresa y de otros operadores y fabricantes en otros países. Desde mediados de la década de 1970 y hasta finales de la década de 1980, cada año re-invertía las ganancias de la empresa en nuevos equipos, en su mayoría italianos. En 1982 para la época del mundial de futbol en España, Diego viajó a Italia en compañía de sus hermanos y colaboradores cercanos para seleccionar e importar el mayor lote de atracciones compradas de una sola vez en la historia de la empresa, ese año trajeron 8 nuevas atracciones a Colombia para estrenarlas en la temporada de fin de año en Cali. Diego falleció en el año 1991 tras una enfermedad que le ganó la batalla en muy poco tiempo (Chiavenato, 1999, citado por Jiménez y Villanueva, 2018, p. 183-195).

Diego Gómez Mosquera (1991 – 1992)

Diego Jr., como todos le conocen, es el hijo mayor de Diego, sus tíos Fabio y Bernardo le permitieron ponerse al frente de la empresa al momento del fallecimiento de su padre, sin embargo, Diego Jr. no tenía ni la formación empresarial ni la experiencia necesaria para asumir el rol de su padre en la empresa, además, estaba enfocado en liderar su propio negocio de gimnasios y en menos de un año su tío Fabio debió tomar la decisión de ponerse al frente y buscar ayuda externa. Diego Jr. tomó la decisión de apartarse del negocio familiar ese mismo año de 1992 negociando y cediendo su participación a sus hermanas, a su hermano y a sus tíos. (Chiavenato, 1999, y Ayaub, 2011, citados por Jiménez y Villanueva, 2018, p.183 – 195).

Carlos Pérez (1992 – 1999)

Consciente de la necesidad de una persona formada profesionalmente y conocedora del negocio, Fabio Gómez llega a un acuerdo, con el que había sido el contador de confianza de su hermano Diego, el señor Carlos Pérez, para que asuma la Administración de la empresa a partir de la temprana salida de Diego Jr.

Carlos Pérez, se convirtió en esos siete años en un ejecutivo que condujo a la compañía por una senda inconveniente para la familia Gómez, que más tarde se dio cuenta que el señor Pérez mantenía nexos, en su calidad de contador, con personas de dudosa reputación comercial. Nuevamente Fabio Gómez debió asumir la dirección, fue una difícil situación pedirle a Carlos abandonar la empresa y ponerse él mismo al frente de la Administración con ayuda de los empleados, su hermano Bernardo y su hijo Jorge (Ayaub, 2011, citado por Jiménez y Villanueva, 2018, p. 183 – 195).

Fabio Humberto Gómez Delgado (1999 – 2003)

Don Fabio fue un hombre carismático que logró despertar la admiración de quienes le conocían por su orientación social y su adecuado manejo de las relaciones públicas, fue un hombre de trato muy agradable y cortés, así mismo, confiado y desprendido. (Hackman y Johnson 2013, citado por Jiménez y Villanueva, 2018, p. 183 – 195).

Durante su tiempo al frente de la Administración como responsable de la toma de decisiones de la empresa, fue muy cauto y precavido, al punto de no realizar inversiones en nuevas atracciones manteniendo a la empresa en una dinámica diferente a la que la condujo al éxito en manos de su hermano Diego. Tampoco tenía ni gusto, ni formación, en los temas técnicos por lo que se apoyó en un ingeniero mecánico que asumió la responsabilidad de los mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos, no obstante, tampoco desde el área de ingeniería se gestaron nuevos desarrollos como en el pasado, bajo la dirección de su hermano Diego.

Para las decisiones operativas y comerciales Fabio se apoyó en su hijo mayor, Jorge, quien asumió el rol de gerente de operaciones encargándose de prácticamente todo, pero sin autonomía, pues su padre debía darle visto bueno a todas las decisiones. Fabio muere asesinado en 2003 tras un trágico intento de robo de su vehículo en la ciudad de Cali.

Jorge Enrique Gómez Vivas (2003 – 2005)

En calidad de gerente de operaciones, tras la lamentable pérdida de su padre, Jorge asume transitoriamente la administración de la empresa, no obstante, su tío Bernardo no contento con la situación de la empresa decide vincular a su pariente lejano, el señor Harold Ravagli para que asuma la dirección de la empresa (Jiménez y Villanueva, 2018, p. 183 – 195).

En poco tiempo el señor Ravagli asume el control total de las operaciones prescindiendo incluso del señor Jorge Gómez como responsable de la operación de los parques y del área comercial.

Bernardo Gómez Delgado (2005 – 2005)

En calidad socio-fundador y ostentando la representación legal de la empresa Bernardo decide vincular al señor Harold Ravagli como Gerente Contralor de la compañía, reservándose para sí mismo la representación legal, pero otorgando toda la autonomía en la toma de decisiones a su pariente lejano, el señor Ravagli (Robbins, 2002, citado por Jiménez y Villanueva, 2018, p. 183 – 195).

Harold Ravagli Fatat (2005 – 2017)

Luego de dos años del fallecimiento de Fabio y tras dos años muy difíciles de inestabilidad en la administración de la empresa, inicia labores el señor Harold Ravagli, una persona con un estilo de liderazgo fuerte y autocrático quien con la libertad y autonomía concedida por Bernardo se caracterizó por imponer sus criterios, evaluó en poco tiempo a cada colaborador y tomó decisiones que implicaron despidos y nuevas vinculaciones en muy poco tiempo, lo que incluso incluyó a Jorge Gómez, hijo mayor de Fabio quien por años estuvo al frente de las operaciones de los parques, también cambió a otras personas clave como el ingeniero de la empresa, la contadora, y los administradores de los parques, entre otros.

Harold se caracterizó por ser riguroso hacia los criterios de sus colaboradores e incluso de los mismos miembros de la familia que conformaban la junta directiva, se mantenía firme frente a sus propios argumentos y asumía también la responsabilidad de sus decisiones. (Ayaub, 2011, citado por Jiménez y Villanueva, 2018, p. 183 – 195).

Implementó nuevos esquemas de remuneración en la empresa incluyendo el suyo propio lo que implicó una dinámica diferente basada en resultados, no obstante, hizo lo propio con aquellos que no respondían a sus niveles de exigencia o las condiciones que imponía para la ejecución de las labores encomendadas, por lo que su administración se caracterizó por una alta rotación de empleados en especial, de administradores de los parques e ingenieros (Barbosa y Contreras, 2013, citado por Jiménez y Villanueva, 2018, p. 183 – 195).

En la opinión de muchos miembros de la familia Gómez, Harold ejerció un liderazgo autoritario que hizo uso del poder que ostentaba para imponerse sobre su equipo de trabajo además de utilizar sus dotes y habilidades para persuadir a todos de hacer las cosas a su manera (Ayaub, 2011, citado por Jiménez y Villanueva, 2018, p. 183 – 195). Durante los primeros años de la administración de Harold la compañía se dedicó a recuperar los equipos que requerían mantenimientos reconstructivos y se propuso retomar el ritmo de inversión en nuevos equipos que la compañía había perdido desde 1991, para ello se apoyó en el gerente financiero, Ricardo Gutiérrez, quien lo ayudó a transformar la organización en una sociedad anónima más sólida y robusta financieramente, también más ortodoxa en sus políticas y prácticas contables, lo que le permitió el acceso al crédito de los bancos nacionales y de los fabricantes internacionales (Ganz, 2010, p. 527 - 568).

Durante los siguientes años, la empresa continuó creciendo, con dos parques de atracciones bien conformados que atendían el territorio del nororiente del país y el centro y suroccidente. La compañía obtuvo los mejores resultados de su historia en los años 2014 y 2015 gracias a la temporada de verano prolongada del 2015 que afectó, no tan positivamente, a sectores como el agrícola. Para finales de 2015 y la primera mitad del 2016, tras la amenaza de ingreso al país de nuevos competidores que operaban en Venezuela e ingresaría a Colombia

huyendo de la crisis económica del vecino país, Harold, con la confianza y el apoyo incondicional de Bernardo, tomó la decisión de hacer inversiones en tres equipos nuevos, una montaña rusa Wild Wind Coster, un Dancing Fly y un 360 Dance Party, entre otros equipos como una subestación eléctrica, unas torres de iluminación, lo que llevó a crecer el endeudamiento de la compañía a niveles que nunca antes había manejado. Para finales del 2016 y durante todo el año 2017 la compañía experimentó un descenso en sus ingresos debido a la ola invernal de 2017 y una aguda crisis financiera por el incremento de su endeudamiento debido a las nuevas adquisiciones que finalmente pagaron más costosas por la devaluación del peso frente al dólar al momento de la nacionalización de las mismas.

Harold había alcanzado ya las semanas y la edad para pensionarse, y decide implementar una estrategia de relevo proponiendo a la familia Gómez ceder el manejo operativo a quien había sido en el pasado el gerente financiero de la empresa, el señor Ricardo Gutiérrez (Burak y Bashshur, 2013, p. 919-934). A mediados de 2017 se presenta un cambio en la gerencia debido a la coyuntura descrita, Harold renuncia voluntariamente y deja a cargo a Ricardo a partir del año 2017.

Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021)

Ricardo Gutiérrez era un joven ejecutivo, profesional en administración de empresas de la Universidad del Cauca, quien producto de un concurso de méritos es trasladado de Popayán a Cali en 1998 por la compañía Transtel SA operadora de empresas de telecomunicaciones, venía de ocupar el cargo de tesorero general de una de las empresas del grupo, Caucatel SA ESP, y fue trasladado al holding en Cali para asistir en principio al gerente nacional de tesorería. Allí en Transtel SA, Ricardo ocupó diferentes cargos en el área financiera, como la dirección nacional de tesorería y la jefatura de planeación financiera. Desde sus inicios en su vida laboral, Ricardo

se destacó por su gusto y capacidad de gestión en temas financieros. En el año 2001 se vincula con la sociedad Ferias y Eventos Ltda., en ese entonces administrada por Fabio Humberto Gómez q.e.p.d., inicia su labor como un analista financiero, reportaba directamente a la gerencia; Fabio conoció a Ricardo en una reunión de ejecutivos y gerentes de distintas industrias convocada por la cámara de comercio de Cali en la que Ricardo presentó modelos alternativos de financiamiento para las diferentes industrias del Valle del Cauca (Whetten y Cameron, 2011, p. 491), formándose allí un vínculo que terminó en la contratación laboral de Ricardo en la empresa familiar dirigida por Fabio, Ferias y Eventos Ltda. (Torres y Geli, 2011, p. 213 – 228).

Logros de un líder (1) - Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021)

Durante los años 2001 al 2003 Ricardo acompañó la gestión de Fabio estudiando con detenimiento la operación de la empresa para conocer el negocio familiar a tal punto que comenzó a introducir cambios con el propósito de optimizar los procesos para mejorar los niveles de rentabilidad (Vives, 2013), entre los aportes más significativos de este periodo de tiempo, estuvieron la implementación del sistema de control de acceso a las atracciones mecánicas que reemplazó la tradicional boleta de papel utilizada por décadas para acceder a cada atracción, eliminando un antiguo problema de fraude conocido como “carrusel” en el que participaban tanto los taquilleros como los operarios de las atracciones, que consistía en no romper la boleta entregada por el visitante sino en regresarla mediante artimañas a las taquillas para ser vendida por segunda vez sin descuadrar la caja (Nyse, 2010, p. 305-332). El sistema implementado por Ricardo consistió en un software de control de acceso, este sistema controlaba las taquillas del parque y el acceso a cada atracción de manera que los visitantes recibían una tarjeta con una banda magnética, igual a las tarjetas débito bancarias, allí se encriptaba el número de cada tarjeta la cual recibía una recarga de dinero para que el visitante o el grupo de visitantes

mediante su uso pudiera acceder a las atracciones en las que se habían instalado dispositivos de lectura de las tarjetas que descontaban el costo de disfrutar de cada atracción. La implementación del sistema de control de accesos incrementó los ingresos del año 2003 un 24% lo que supone que una cifra cercana a esta era el volumen de ingresos perdidos por el fraude del denominado "carrusel". El sistema playcard además de controlar el recaudo de cada taquilla, los inventarios de tarjetas y cuadrar la caja general, controlaba eficientemente el acceso a las máquinas y entregaba estadísticas de consumo o utilización por cada atracción que le permitieron a la compañía tomar mejores decisiones y ejecutar estrategias con relación a las atracciones mecánicas que conformaban en conjunto la oferta de valor del parque en esos años. Este fue un cambio trascendental en la cultura de la empresa (Chatman y Kennedy, 2010, p. 159-181).

Una nueva crisis familiar y empresarial

Tras el fallecimiento de Fabio a finales de 2003, la empresa vuelve a pasar por una crisis en cuanto al liderazgo por su naturaleza de empresa familiar. En ese momento el hijo mayor de Fabio, Jorge Enrique Gómez, asume en equipo con su tío Bernardo las riendas de la compañía, sin embargo, durante un par de años hasta 2005 la empresa estuvo expuesta a un notable deterioro debido a las diferencias familiares en torno a las circunstancias de la empresa lo que llevó al señor Bernardo Gómez a tomar la decisión de convocar para dirigir la compañía al señor Harold Ravagli.

Logros de un líder (2) - Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021)

Tras un difícil periodo de empalme y al demostrar conocimiento y proponer solución a la crisis de la empresa, Ricardo ganó la confianza del señor Harold y trabajó en la transformación de la organización en una sociedad anónima, (Lupano y Castro, 2008, citado por Jiménez y Villanueva, 2018 p. 183 – 195), más sólida y robusta financieramente, pues incorporaron activos

productivos que permanecían en cabeza de los accionistas de la sociedad mejorando su posición patrimonial. Adicionalmente, implementó políticas y prácticas contables más ortodoxas, con todo lo anterior, Ricardo logró obtener acceso a nuevos niveles de crédito de los bancos nacionales como de los fabricantes internacionales, es así como, entre los 2006 y 2007 se obtuvo el financiamiento necesario para adelantar procesos de mantenimiento reconstructivo u overhaul [1]de los equipos existentes e invertir en dos nuevos equipos mediante operaciones de leasing estructuradas por Ricardo, estos nuevos equipos son la torre súper shot y el súper loop fire ball, ambos fabricados en los Estados Unidos (Jiménez y Villanueva, 2018).

La propuesta de un nuevo reto

Harold evidenció en Ricardo la capacidad para estructurar proyectos y presentar la compañía a bancos y fabricantes como si la estuviera vendiendo, con mucho dominio y conocimiento del giro de los negocios de la empresa (Whetten y Cameron, 2011, p. 491), por lo que le propuso asumir la responsabilidad de liderar la estructuración de un departamento comercial orientado a desarrollar el mercado institucional y corporativo, reto que Ricardo acepta cosechando grandes resultados en muy poco tiempo, pues entre 2007 y 2008 desarrolló el programa de preventa para fondos de empleados, cooperativas, e instituciones educativas, lo que significó a la empresa la generación de nuevos ingresos equivalentes a más del 7% de los ingresos anuales de la operación tradicional (Chatman y Kennedy, 2010, p. 159 – 181).

[1] Overhaul: Se refiere al mantenimiento industrial overhaul, significa revisión, y también es conocido como mantenimiento industrial cero horas. https://www.tallerspacs.com/es/que-es-el-mantenimiento-industrial-overhaul/

Una nueva etapa de mayores retos

Durante los años 2012 a 2016, Ricardo logró desarrollar en la empresa un nuevo programa de eventos empresariales que había estado tradicionalmente en manos de las cajas de compensación familiar, compitiendo con un concepto más integral que involucraba a los empleados de las empresas que conformaban el grupo de clientes, y a sus grupos familiares, ampliando la oferta de valor percibido por dichos clientes al involucrar en un solo evento a colaboradores y familia, en el marco de una escenario dotado de elementos de sana y segura diversión, sin orquestas, baile, licor y las consecuencias que dichos elementos en los eventos tradicionales conllevan, así ganó a clientes importantísimos que comenzaron a realizar sus eventos empresariales de fin de año en el parque de atracciones, tales como: Claro, Banco de Bogotá y de Occidente, Davivienda, Giros & Finanzas, Banco W, e incluso algunas otras empresas que le requirieron los servicios a Comfandi y Comfenalco (Nyse, 2010, p. 305-332).

A mediados de 2017 se presenta un cambio en la dirección general, Harold renuncia y Ricardo asume la responsabilidad de administrar la compañía en medio de una crisis de reducción de ingresos.

Situación de los parques de diversiones en Colombia

Para los años 2015 a 2016 el negocio de los parques de diversiones se encontraba en crecimiento en el país gracias a la visita de cerca de 12 millones de turistas al año – de los cuales el 10% corresponde a extranjeros–, su crecimiento se acercaba a los dos dígitos, desempeño obvio para un sector en pleno desarrollo, correspondiente a una actividad joven (Semana, 2016).

De acuerdo con la Asociación colombiana de atracciones y parques de diversiones – ACOLAP la industria nacional facturó alrededor de $300.000 millones en 2018, presentando un

crecimiento del 10%. Para la directora de ACOLAP, Ángela Díaz, 2018 fue un año de recuperación y de mejor comportamiento de la industria. En promedio, los parques de diversiones cumplieron sus metas propuestas y llegaron a sumar aproximadamente 20 millones de visitantes, si se cuentan las personas que visitaron los parques entre afiliados y no afiliados a ACOLAP (Portafolio, 2019).

El informe Global Amusement Parks Market 2018, realizado por Wise Guy Rerports, reveló que se esperaba que el sector de parques de atracciones en Colombia continuara con resultados positivos y conservara un crecimiento del 10% registrado para el año 2018. Para el año 2019 El crecimiento de los Parques Temáticos y de diversiones en América Latina aumentó a una tasa anual del 5 % entre 2012 y 2018, superando el 4,8 % del PIB nominal en la región durante el mismo periodo, según un estudio de la Asociación Internacional de Parques de Diversiones y Atracciones (IAAPA, por sus siglas en inglés) y la consultora Wilkofsky Gruen Associates. México y Brasil ocuparon los primeros lugares, mientras que Colombia se sostuvo en el tercero (Asociación colombiana de atracciones y parques de diversiones [ACOLAP], 2019). En el año 2019 las protestas latinoamericanas, conocidas por ese nombre, la serie de manifestaciones que se desarrollaron en diversos países de América Latina, que respondían a diferentes motivaciones, influyeron en las utilidades del sector de los parques de atracciones en forma negativa. Si bien no existe una cifra oficial de cuánto mueve este negocio, hay un dato que resulta relevante y es que el 70% de las compañías asociadas al gremio generaban ventas entre $5.000 millones y $15.000 millones al año (ACOLAP, 2019; Semana, 2016). No obstante, se trata de una industria muy sensible a los vaivenes de la economía y otros factores como el clima, que también incide significativamente en el desempeño del sector. Una de las dificultades que permanentemente enfrenta este sector, antes de la crisis generada por la pandemia COVID-19 es

que es muy dependiente y sensible a lo que suceda con la economía. Decisiones como el alza en las tasas de interés o temas como la reforma tributaria, que pueden imponerles nuevos impuestos a los colombianos, juegan en contra de esta industria (Serrano y Portalanza, 2014, p. 117-125).

Logros de un líder (3) - Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021)

Durante el 2018, Ricardo como responsable de la nueva administración lidera y gestiona personalmente un proceso privado de reestructuración del endeudamiento con el sector financiero logrando bajar la tasa de interés y ampliar el plazo para la amortización de todas las obligaciones pasando de tres a siete años, acuerdo de reestructuración que se firmó a finales de 2018 (Vives, 2013). Así mismo, durante 2019 adopta una metodología de análisis financiero por niveles de contribución y desarrolla un nuevo modelo operativo que condujo a la empresa a una reestructuración que ofreció sus primeros resultados positivos a finales de 2019 y durante los primeros meses del año 2020 (Chatman y Kennedy, 2010, p. 159 – 181).

La crisis y las estrategias de un líder entorno a la pandemia del Covid-19

Durante las primeras semanas de marzo de 2020 la compañía recibe instrucciones de las autoridades municipales y los organismos de control para comenzar a controlar el aforo de visitantes al parque, reduciéndolo inicialmente a 1.000 visitantes por hora, luego a 500, luego a 400, luego a 100 para finalmente el 13 de marzo recibir una orden de suspensión del permiso de operación y acoger sin más alternativas la instrucción de cierre de sus establecimientos (Serrano y Portalanza, 2014, p. 117-125). Sin acceso a crédito y sin la posibilidad de generar caja con el producto de la operación, la compañía adopta las instrucciones inicialmente propuesta por el gobierno nacional de cara al estado de emergencia producto de la pandemia del Covid-19. Se comienza por decretar vacaciones colectivas, cumplido el tiempo, se procede con suspensiones de contratos laborales hasta por 120 días y pasado dicho tiempo fue necesario convenir con la

mayoría de los trabajadores de la empresa la terminación de los contratos laborales, quedando activos sólo el grupo de seguridad en custodia de los equipos y un reducido grupo en la administración de la compañía (Torres y Geli, 2011, p. 213 – 228).

Luego de mucho análisis Ricardo, con el apoyo de un abogado experto en insolvencia empresarial, en mayo de 2020 presenta a la junta directiva un proyecto que incluía solicitar la admisión al proceso de reorganización empresarial contemplado en la Ley 1116 de 2006, convocando una asamblea extraordinaria de accionistas para dejar la decisión en firme, la cual vino acompaña del nombramiento como Gerente General y Representante Legal de la sociedad de Ricardo Gutiérrez quien contaba con la formación académica, idoneidad profesional y experiencia en el manejo de la empresa para que en la solicitud de admisión se presentara como candidato idóneo para asumir el cargo de promotor del proceso ante la superintendencia de sociedades. Tomadas estas decisiones y registradas como corresponde ante las entidades correspondientes, Ricardo Gutiérrez se da a la tarea de construir un plan de negocios de largo plazo para presentar ante la supersociedades y la masa de acreedores de la sociedad, un plan pensado y estructurado para garantizar que la compañía tenga oportunidad de superar la coyuntura de la pandemia, evitar la liquidación, mantener el empleo de los colaboradores y mantener los equipos que conforman el patrimonio de la empresa y de sus accionistas como un ente productivo y generador de riqueza.

En ese proceso Ricardo convoca a todo el personal de la empresa: operarios, técnicos de mantenimiento, auxiliares logísticos y de seguridad, al grupo administrativo, al grupo directivo y presenta cabalmente la situación de la empresa obteniendo el apoyo del 100% de los colaboradores de la compañía; en este proceso Ricardo se destacó como ponente de la estrategia inspirando y animando a todos los miembros de la organización, estimulándolos a perseverar

para conseguir los objetivos de supervivencia de la organización (Contreras y Barbosa, 2013, p. 152-164; Chatman y Kennedy, 2010, p. 159 – 181).

Durante este proceso Ricardo, consciente que la empresa son las personas y no los activos tangibles, ha asumido un rol de liderazgo transformacional muy significativo, manteniendo una comunicación cercana, abierta, directa, transparente con todos los miembros del equipo e incluso con los acreedores, en especial los más representativos para la empresa, convirtiéndose en un líder al que accionistas y empleados siguen, al mantener un modelo de colaboración cooperativa en el que ha manifestado habilidades blandas de gestión, al tiempo que va obteniendo mejores resultados y beneficios para la organización (Nyse, 2010, p. 305 – 332).

Conclusión

En 60 años de historia, FYESA tuvo varios líderes que sortearon diferentes crisis, cada uno con diferentes estilos, desde el estilo autocrático de Harold Ravagli, hasta el transformacional de Ricardo Gutiérrez. Impactaron a la organización positiva o negativamente. En la historia, Rita, Diego y Fabio desde el principio, lograron sembrar el espíritu social en la empresa, sin importar los diferentes momentos, FYESA siempre contribuyó al desarrollo del tejido social en la comunidad, por eso la importancia de su liderazgo enfocado en la responsabilidad social empresarial. El momento más crítico de FYESA se presentó con la pandemia a nivel mundial, y Ricardo, un líder resiliente quien demostró calidad humana y transparencia en su gestión, se convenció que la reorganización empresarial, acorde a la normativa legal que la reglamenta, le permitiría a la empresa levantarse como el Ave Fénix superando los tiempos de crisis. ¿Qué cualidades del liderazgo y qué características del liderazgo

enfocado en la RSE fueron necesarias al tomar decisiones en tiempos de crisis?, ¿Cómo contribuyó la RSE al desarrollo de tejido social de la región?

Anexos

Anexo A. *Reseña Histórica de la industria de parques de atracciones mecánicas*

A mediados del siglo XVIII el científico-ingeniero ruso Andrei Nartov se hizo famoso al inventar lo que hoy se conoce como "montañas rusas". En 1884 los americanos perfeccionaron este sistema y en Nueva York aparecieron los primeros carretones mecanizados sobre rodillos que bajaban por carriles.

En la exposición mundial de Chicago, en 1893, se presentaron juegos mecánicos como la rueda de la fortuna y montañas rusas. En 1894 un hombre llamado Paul Boyton inauguró el primer parque de diversiones moderno al sur de Chicago con el nombre de Paul Boyton's Water Chutes. En 1895 se abrió “Sea Lion Park” en Coney Island. En 1897 los japoneses iniciaron esta industria. La apertura de nuevos parques de atracciones se dio finalmente en los Estados Unidos a finales del siglo XIX.

La causa de esta popularidad se originó en razón al problema que se les presentaba a los dueños de las compañías de transporte de esos tiempos (tranvías), puesto que la cantidad de pasajeros (ganancias) disminuía considerablemente los fines de semana, por lo cual se construyeron parques de atracciones en territorios aledaños a las estaciones extremas de las rutas de los tranvías. Como resultado de esto, durante las dos últimas décadas del siglo XIX se construyeron cerca de mil quinientos parques de atracciones tan solo en los Estados Unidos.

En la gran depresión de 1929 los parques de diversiones perdieron éxito. La segunda guerra mundial volvió a afectar los parques. Para cuando terminó la guerra ya solo quedaban 300 parques de diversiones funcionando en Estado Unidos. En 1950 la televisión surgía como medio de entretenimiento y los parques de diversiones empezaban a ser olvidados.

Walt Disney abrió Disneyland en 1955 e introdujo el concepto de Parque Temático, a partir de entonces comenzaron a surgir nuevos parques temáticos, con juegos y montañas rusas más modernos. En 1961 se abrió SixFlags Over Texas, que repitió el éxito de Disneyland.

En 1988, en Seúl (Corea) se abrió el más grande parque de atracciones de todo Asia, es también el parque más grande del mundo del tipo cerrado, llamado "Lotte World", el cual cuenta con un área de 7.562 de km2. En 1992 se puso en explotación el parque de atracciones más famoso de Europa: La Disneylandia parisiense.

En Colombia en 1920 existía un parque de atracciones mecánicas en Bogotá llamado Luna Park, y en la ciudad de Cali en el año 1925 inició operaciones otro parque con el mismo nombre “Luna Park” construido por el capitán retirado del ejército Gustavo Gómez y el empresario Camilo Caicedo Méndez, situado en el barrio granada en donde se habilitó un lago artificial con atracciones mecánicas.

Anexo B. *Archivo fotográfico de la sociedad FERIAS Y EVENTOS S.A., evidencias de las actividades de RSE realizadas a lo largo de los años*

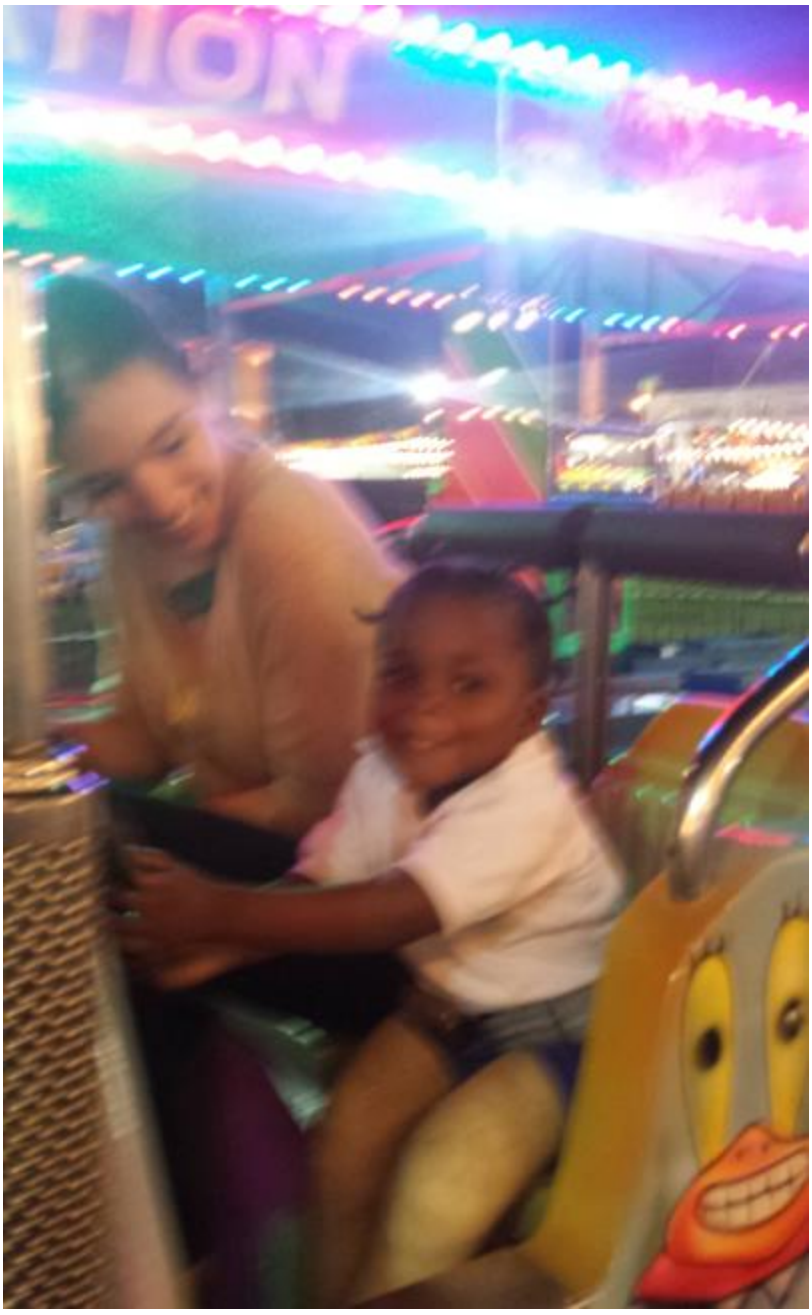


Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015



Fundación La Divina Providencia
Hogar de paso para niños con cáncer

Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015



FAS Fundación de Apoyo a la Solidaridad ***Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2015***



FAS Fundación de Apoyo a la Solidaridad ***Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2016***



FAS Fundación de Apoyo a la Solidaridad ***Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2016***



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2016



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2016



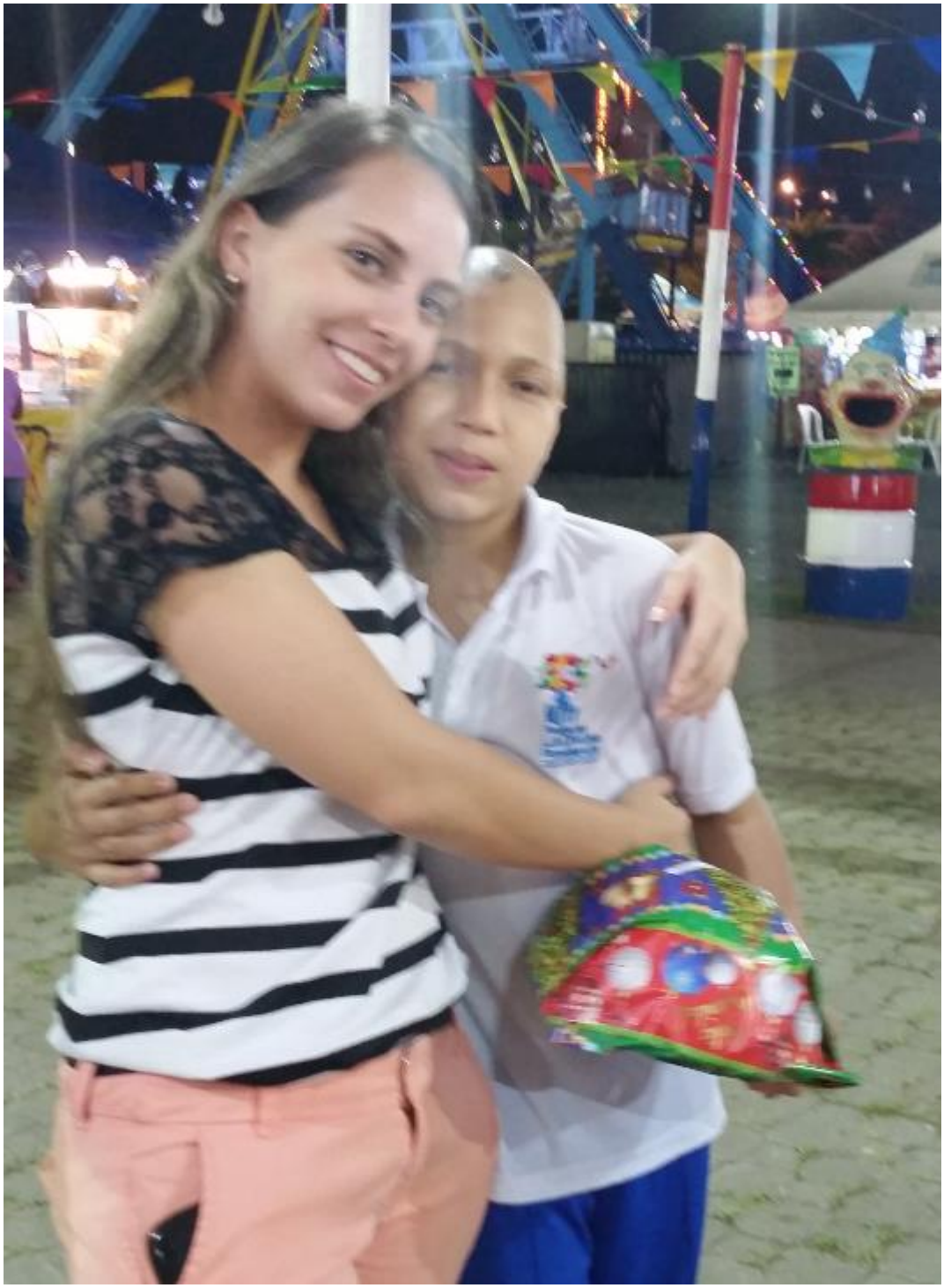
Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2016



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2017



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2018



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2018



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2018



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2018



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2018



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2018



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2019



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2019



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2019



Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2020

Referencias Bibliográficas Caso de Estudio

Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones [ACOLAP]. (26 de abril de 2019). *Colombia, tercero en el ranking de visitas a parques de diversiones.* Obtenido de ACOLAP - Procesos Industriales: https://www.virtualpro.co/noticias/colombia-tercero-en-el-ranking-de-visitas-a-parques-de-diversiones

Burak, O. y Bashshur, M. (2013). Followership, Leadership and Social Influence. *Research Collection Lee Kong Chian School of Business. 24, (6),* 919-934.

Chatman, J. y Kennedy, J. (2010). Psychological perspectives on leadership. En Nohria y R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice., 6,* (pp. 159-181). Harvard Business Review.

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152-164.

Ganz, M. (2010). Leading Change: Leadership, organization and social movements. En Nohria y R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice., 19, (pp. 527-568). Harvard Business Review.*

Jiménez C., A. y Villanueva F., M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, 18, (183 – 195).*

León, M. F., Baptista, M.V. y Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial. *Forum Empresarial, 17*(1), 31-63.

Nyse, J. (2010). Power and Leadership. En Nohria y R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice., 12, (pp. 305-332). Harvard Business Review.*

Portafolio. (5 de mayo de 2019). Colombia, un país atractivo para los parques de diversiones. *Portafolio*. Obtenido de https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-un-pais-atractivo-para-los-parques-de-diversiones-529237

Semana. (2016). ¿Cómo va el negocio de los parques de atracciones? *Semana*. Obtenido de https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-economia-no-ha-frenado-el-crecimiento-de-los-parques-de-atracciones/223535/

Serrano, B. J., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios, 5*(11), 117-125.

Torres y Geli. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, 19*(1), 213-228.

Vives, A. (2013). *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.*

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas.* México: Pearson Educación .

Notas de Enseñanza

"¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA

Marco T. Casasfranco y Ricardo Gutiérrez D., Pontificia Universidad Javeriana de Cali

Esta nota de enseñanza fue preparada por los autores y está destinada a ser utilizada como base para la discusión en clase. Las opiniones aquí representadas son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Pontifica Universidad Javeriana Sociedad para la Investigación de Casos. Las opiniones se basan en sus juicios profesionales. Copyright © 2013 por la Sociedad para la Investigación de Casos y los autores. Ninguna parte de este trabajo puede ser reproducida o utilizada de ninguna forma o por ningún medio sin el permiso por escrito de la Pontifica Universidad Javeriana Sociedad para la Investigación de Casos.

Descripción General del Caso

Este es un estudio de caso descriptivo, se enfoca en la historia de FERIAS Y EVENTOS S.A. –FYESA–, empresa dedicada durante seis décadas a la operación de parques de diversiones y atracciones mecánicas en Colombia. El caso describe como logró superar las diferentes crisis manteniéndose con éxito hasta nuestros días, 2021. En el caso se exploran programas y acciones que realizó FYESA para contribuir al desarrollo del tejido social del país con prácticas de responsabilidad social, otorgando servicios de recreación familiar sana y segura a una población sin acceso, y generar y mantener el empleo en condiciones económicas de recesión a causa de la pandemia del Covid-19. En el caso se puede analizar la gestión que realizó Ricardo Alfredo

Gutiérrez Deliot en la compañía, quien empezó como analista financiero y se desempeñó de manera exitosa en varios cargos, llegado a ser el Gerente General, asumiendo la Representación Legal de la sociedad familiar y superando con éxito las rigurosas pruebas de la Superintendencia de sociedades para fungir como auxiliar de la justicia en calidad de Promotor de cara al proceso de reorganización empresarial de la empresa en el marco de la Ley 1116 de 2006, quien con su liderazgo fue y continua siendo actor fundamental en los procesos de sostenibilidad y transformación de FYESA; se analizan también los determinantes que llevaron a Ricardo a consolidarse como un líder transformacional.

El caso de estudio pretende contribuir a que los estudiantes evalúen el impacto que tienen las empresas en conjunto con sus líderes, para implementar mecanismos de desarrollo al interior de las organizaciones y generar cambios positivos, manteniendo la estabilidad operativa de la empresa en tiempos de crisis. Este caso puede aplicarse en la asignatura de Ética y Responsabilidad Social Empresarial y/o Habilidades de Dirección y Liderazgo.

Metodología

Este caso descriptivo se desarrolló con fuentes de información primaria que incluyeron dos entrevistas en profundidad con Diego Galvis Rivera y Ricardo Alfredo Gutiérrez Deliot (Gerente General de FYESA), y fuentes de información secundaria, como bases de datos, tablas y gráficos de la compañía FYESA, bases de datos en línea y varios documentos académicos. El nombre de la organización, persona, hechos y eventos no fueron modificados, y la persona entrevistada, autorizó su publicación para fines académicos.

Objetivos de Aprendizaje

OA #1. Apreciar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en las organizaciones.

OA #2. Argumentar qué cualidades de los líderes son necesarias al tomar decisiones en tiempos de crisis.

OA #3 Examinar las características del liderazgo enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial

OA #4. Analizar cómo la Responsabilidad Social Empresarial, contribuye al desarrollo de tejido social de la región.

Preguntas de Discusión

PD #1. De acuerdo con la historia ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de Fabio, Bernardo, Harold y Ricardo y su impacto en FYESA? (OA#1)

PD #2. ¿Qué cualidades de Ricardo Gutiérrez, demostraron su liderazgo al tomar decisiones durante la crisis del Covid-19? (OA#2)

PD #3. Argumente cómo los fundadores de FYESA (Rita, Diego y Fabio) ejercieron liderazgo enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial (OA # 3)

PD #4. Explique cómo FYESA implementó programas para contribuir al desarrollo de tejido social. (OA#4)

Respuestas a las preguntas de discusión

PD #1. De acuerdo con la historia ¿Cuáles son los estilos de liderazgo Fabio, Bernardo, Harold y Ricardo y su impacto en FYESA? (OA #1)

Fabio Humberto Gómez Delgado (1999 – 2003)

De acuerdo con el caso, el estilo de liderazgo de Fabio era el de un **líder democrático**. El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta

los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones (Jiménez y Villanueva, 2018).

Hackman y Johnson (2013, citado por Jiménez y Villanueva, 2018) relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente, estimula la consecución de proyectos, buen guía, apasionado de las consecuencias lógicas, gran oyente y respetuoso en el trato hacia sus colaboradores.

Bernardo Gómez Delgado (2005 – 2005)

De acuerdo con el caso, el estilo de liderazgo de Bernardo era el de un **líder liberal** (liderazgo laissez-faire). Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, pues se sustrae de la responsabilidad propia del cargo cediéndola a sus subordinados, sin ayuda, motivación, ni control de las actividades que estos realizan. Muchos lo criticaron a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro

tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones, la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Para Robbins (2002, citado por Jiménez y Villanueva, 2018), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.

Harold Ravagli Fatat (2005 – 2017)

De acuerdo con el caso, el estilo de liderazgo de Harold era el de un **líder autocrático**. El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro (Ayaub 2011, citado por Jiménez y Villanueva, 2018), pone de manifiesto que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Diversos autores que analizaron este estilo de liderazgo, lo han colocado en la misma categoría del liderazgo autoritario sin distinciones ni diferencias entre ellos. Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento.

Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021)

De acuerdo con el caso, el estilo de liderazgo de Ricardo era el de un **líder transformacional**. Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y

búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008, citado por Jiménez y Villanueva, 2018). Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

Tabla 2.

Estilos de liderazgo de los últimos cuatro líderes de FYESA: Fabio, Bernardo, Harold y Ricardo

Estilo de liderazgo	Características	Circunstancia del caso de estudio
Liderazgo democrático Hackman y Johnson (2013) Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018)	• tiende a ser más participativo • tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados • fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones • se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador • tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera • está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones • es un líder influyente • un estimulador para la consecución de proyectos • un buen guía • un apasionado de las consecuencias lógicas • un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados	**Fabio Humberto Gómez Delgado (1999 – 2003)** Fabio permitió la participación activa de Ricardo a fin de estudiar y conocer detalles de la empresa que condujeron a la implementación y optimización procesos que mejoraron los niveles de rentabilidad de la organización, fomentando en Ricardo su capacidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades.
Liderazgo laissez-faire (liberal) Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018)	• es apático a la hora de tomar decisiones • se sustrae de la responsabilidad y la cede • no ayuda, ni motivación, ni ejerce control • no es capaz de resolver los conflictos • no ofrece apoyo a sus seguidores • elude asuntos que requieran de experiencia • su desempeño y perseverancia es ineficiente • es pasivo y desinteresado • es inactivo y evita la toma de decisiones • evita la supervisión • procura no involucrarse en el trabajo del grupo • deja hacer el trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente	**Bernardo Gómez Delgado (2005 – 2005)** Tras el fallecimiento de su hermano Fabio, Bernardo se siente incapaz de tomar decisiones y cede el control a Harold, y ante su incapacidad para resolver conflictos, ni dirigir ningún aspecto de la empresa, le otorga toda la autonomía en la toma de decisiones.

Liderazgo autocrático Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018)	• es inflexible hacia los criterios de sus seguidores • se rige por sus propios argumentos • asume la responsabilidad en la toma de decisiones • acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas • impone y espera el cumplimiento de sus órdenes • suele ser dogmático y seguro • toma las decisiones sin tomar en cuenta la opinión de otros • está en la misma categoría del liderazgo autoritario • se basan en su poder para obligar y en sus habilidades para persuadir • resuelven los problemas o toman las decisiones por sí mismo	**Harold Ravagli Fatat (2005 – 2017)** Harold se caracterizó por ser una persona inflexible hacia los criterios de sus colaboradores e incluso de los mismos miembros de la familia que conformaban la junta directiva, se mantenía firme frente a sus propios argumentos y asumía también la responsabilidad de sus decisiones.
Liderazgo transformacional Nyse, J (2010). Ganz, M. (2010). Serrano, B. J., y Portalanza, A. (2014) Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018)	• proporciona mejores resultados organizativos • usa su carisma e inspiración • busca el interés de la organización • se destaca por animar a su equipo de trabajo • estimula a conseguir los objetivos previstos • considera a cada individuo como significativo • se convierte en un modelo a seguir • lleva a cabo una colaboración cooperativa • desarrolla habilidades socio-personales • trabaja su autoestima y la de su equipo • este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización	**Ricardo A. Gutiérrez Deliot (2017 – 2021)** Durante los años 2001 al 2003 Ricardo acompañó la gestión de Fabio estudiando con detenimiento la operación de la empresa llegando a conocer el negocio familiar a tal punto que comenzó a introducir cambios al mismo con el propósito de optimizar los procesos buscando mejorar los niveles de rentabilidad. Nyse, J (2010). Ricardo, ayudó a Harold a transformar la organización en una sociedad anónima más sólida y robusta financieramente, también más ortodoxa en sus políticas y prácticas contables, lo que le permitió el acceso al crédito tanto de los bancos nacionales como de los fabricantes internacionales. Ganz, M. (2010). Luego de mucho análisis por parte de Ricardo y con el apoyo de un abogado experto en insolvencia empresarial, en mayo de 2020 Ricardo presenta a la junta directiva un proyecto que conllevó la decisión de tomar el camino de solicitar la admisión al proceso de reorganización empresarial contemplado en la Ley 1116 de 2006, convocando una asamblea extraordinaria de accionistas para dejar la decisión en firme la cual vino acompaña del nombramiento como Gerente General y Representante Legal de la

		sociedad precisamente al señor Ricardo Gutiérrez quien contaba con la formación académica, la idoneidad profesional y toda la experiencia en el manejo de la empresa para que en la solicitud de admisión se presentara como candidato idóneo para asumir el cargo de promotor del proceso ante la superintendencia de sociedades. Serrano, B. J., y Portalanza, A. (2014). Ricardo Gutiérrez se da a la tarea de construir un plan de negocios de largo plazo para presentar ante la supersociedades y la masa de acreedores de la sociedad, un plan de negocios muy bien pensado y estructurado para garantizar que la compañía tenga oportunidad de superar la coyuntura de la pandemia, evitar la liquidación, mantener el empleo de los colaboradores y mantener los equipos que conforman el patrimonio de la empresa y de sus accionistas como un ente productivo y generador de riqueza. Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018).

Fuente: Elaboración propia, 2021.[2]

PD #2. ¿Qué cualidades de Ricardo Gutiérrez, demostraron su liderazgo al tomar decisiones durante la crisis del Covid-19? (OA #2)

En el caso se puede observar que Ricardo, comenzó a trabajar en FYESA al conocer a Fabio Gómez producto de la buena impresión que causó en él tras una ponencia realizada en un foro de empresarios convocados por la cámara de comercio de Cali. Desde el inicio de su labor se destacó por asumir grandes retos y alcanzar logros significativos para la empresa. Ricardo demostró idoneidad y pasión por su trabajo, pasó por varios cargos hasta llegar a ser el Gerente

[2] Nota de autores: Con las notas de enseñanza, se provee la Tabla 6 en blanco para que el docente pueda utilizar dicho formato con sus estudiantes para trabajar el caso. Bajo una estrategia de enfoque colaborativo para el aprendizaje activo, se sugiere realizar un taller de tal manera que los estudiantes sean empoderados para sostener una discusión frente al desarrollo del caso.

General, Representante Legal y Promotor del proceso de reorganización de la empresa hasta la actualidad (2021).

Según Contreras y Barbosa (2013), las empresas han pasado de un **liderazgo transaccional** en donde el enfoque clásico comprende a la organización como una máquina y se presume una predicción de la estabilidad, mientras que el paso a la tendencia de **liderazgo transformacional,** considera a la organización como un sistema que por medio de la auto organización logra adaptarse a los ambientes de incertidumbre e inestabilidad.

La supervivencia de las organizaciones depende de gran medida en la forma como se adaptan a sus mercados, siendo más flexibles para afrontar los riesgos e incertidumbres por la competencia y las circunstancias que afrontan, y que a su vez depende en gran parte de la gestión de sus líderes. La organización es un sistema complejo en donde el cambio es el resultado de la interacción entre agentes que los conforman y donde el líder cumple un rol muy importante y decisivo en el proceso.

Contreras y Barbosa (2013) determinan que existen unas cualidades que el líder debe tener dentro del liderazgo transformacional, que son óptimas para reducir al máximo la incertidumbre en los colaboradores o equipos, manteniendo la estabilidad de la empresa y generando resultados positivos en la organización. A continuación, se afirman cualidades innatas que se evidenciaron en Ricardo como un líder transformacional:

- ***Conoce los cambios planeados:*** cuando el líder conoce el clima organizacional y trabaja para lograr el cambio planeado y esperado, tendrá mayor probabilidad de éxito. Contreras y Barbosa (2013), señalan que los líderes organizacionales deben desarrollar y planear el cambio en tres fases: 1) conocimiento del curso de la estrategia, 2) motivación a las

personas, y 3) distribución eficaz y eficiente de los recursos morales y materiales para facilitar la transformación. En el caso, Ricardo conoció la visión de la compañía directamente de parte de uno de los tres fundadores, así como también conoció acerca de los planes y necesidades organizacionales que tenía FYESA durante los primeros años de su vinculación; ayudó a que la empresa fuera más competitiva en el mercado y más eficiente en su gestión administrativa y financiera, manteniéndose en Colombia como la empresa líder en la operación de parques de diversiones y atracciones mecánicas itinerantes; así mismo, mediante la admisión al proceso de reorganización gestionó cambios estratégicos en busca de mantener operativa y viable la compañía.

- ***Auto organización:*** es una de las principales cualidades que un líder debe tener para sobrevivir en el sistema, y para que pueda generar un cambio a través de la confianza hacia los demás. Para que una empresa sobreviva es vital que perdure en condiciones favorables en donde se beneficiará la organización, su sector o país. Se evidencia a lo largo del caso que Ricardo trabajó siempre en un ambiente con condiciones retadoras que lo condujeron a llegar al cargo de Gerente General; demostró compromiso y confianza hacia la organización, ha recibido apoyo de su equipo de trabajo en agradecimiento y como respuesta a su gestión de líder; se auto organizó de tal forma que las condiciones del entorno en el marco de la reciente crisis producto de la pandemia del Covid-19 no le impidieron realizar las gestiones necesarias para la supervivencia de la compañía, generando una atmosfera de confianza y seguridad tanto en los acreedores y los colaboradores, como en los accionistas.
- ***Debe ser un líder flexible y cambiante:*** En la actualidad las organizaciones son sistemas dinámicos, no lineales que pueden ser caóticos, es decir que se encuentran en constante

cambio por la misma inconsistencia de los mercados o demandas de los clientes; por tanto, se requieren de líderes que sean flexibles y cambiantes en su entorno. En el caso, Ricardo demostró adaptabilidad desde sus inicios en la compañía por todos los cambios que asumió dentro de la organización, no sólo los ascensos, sino los retos y compromisos que con ellos venían. Entre el 2019 y el 2020 Ricardo demostró ser flexible en su gestión y desarrollo de procesos, así como con su equipo de trabajo y colaboradores, aportando una invaluable gestión al asumir el reto de solicitar la admisión al proceso de reorganización, sustentarla y justificarla adecuadamente, y obtener el resultado positivo de la admisión sin observaciones ni salvedades en el proceso, véase el Auto de Admisión 620-001036 de fecha 13-JUL-2020 expedido por la Intendencia Regional de Cali de la Superintendencia de Sociedades.

- ***Promueve el desarrollo de competencias en la organización:*** Los líderes transformacionales tienen la habilidad para motivar e inspirar a sus colaboradores, mientras que el líder transaccional premia en busca de un resultado, pero no motiva como ser humano. Los líderes transformacionales van más allá de reconocer el bien hecho, no solo premian a sus colaboradores, sino que también son conscientes de promover la adaptación en tiempos de crisis. En el caso de estudio, Ricardo creció en conjunto con sus colaboradores para llegar al proceso de transformación, desarrolló e inspiró a estos para adaptarse al cambio y así ha mantenido a FYESA como una empresa competitiva dentro del sector del entretenimiento con sus parques de diversiones y atracciones mecánicas.
- ***Motivación a la innovación:*** el líder transformacional tiene la cultura de estar motivando a una constante innovación a través del conocimiento de la cultura organizacional. El estimular a la innovación modifica la cultura promoviendo compromiso y lealtad en los

equipos de trabajo de diversas áreas en las organizaciones (Contreras y Barbosa, 2013). En el caso FYESA, Ricardo demostró trabajar en conjunto con su equipo y colaboradores motivándoles a encontrar constantemente nuevas o mejores maneras de hacer las cosas, destacando que la coyuntura y las crisis son oportunidades para sacar lo mejor de cada persona, promover la innovación y la creatividad, encontrando o desarrollando nuevas formas, nuevas maneras, nuevas posibilidades para ir adelante, es así como durante las últimas dos temporadas del parque de atracciones se han implementado estaciones y zonas que ofrecen nuevas experiencias a los visitantes al parque de atracciones que han resultado en un verdadero éxito en medio de las dificultades producto de la crisis, alunas de estas son: la implementación de las patrullas Covid, las estaciones de Tik Tok y Reels para que los visitantes generen contenidos de sus experiencias en el parque promoviendo entre los seguidores en redes sociales una nueva dinámica con resultados muy positivos. Como conclusión en cuanto al liderazgo transformacional, el mayor reto que los líderes tienen es que logren asumir el cambio de una manera distinta, abandonando la pretensión de tener el control total para alcanzar sus metas estrictamente planificadas, lo cual en la actualidad, resulta cada vez menos probable, se debe ejercer un liderazgo que fomente la creación de equipos, que se auto gestionen para sobrevivir en el mercado; como también desarrollar habilidades y competencias para que se sientan comprometidos con la una organización (Hackman, 2010).

Se demostró en este caso de estudio que Ricardo Gutiérrez presentó cualidades para ejercer un liderazgo transformacional, logrado básicamente por su dedicación a la empresa, carisma, flexibilidad gerencial, compromiso y experiencias que vivió y

compartió con su equipo, el cual formó y desarrolló con competencias específicas, convertirse en un excelente líder.

Tabla 3.

Cualidades de un líder transformacional en la toma de decisiones durante momentos de crisis

Cualidades desde punto teórico	Características	Casos efectivos encontrados en el caso
Conoce los cambios planeados. (Contreras y Barbosa, 2013).	• conoce el clima organizacional • trabaja para lograr el cambio planeado y esperado • desarrolla y planea el cambio en tres fases: 1) conocimiento del curso de la estrategia, 2) motivación a las personas, y 3) distribución eficaz y eficiente de los recursos morales y materiales para facilitar la transformación.	Ricardo conoció la visión de la compañía directamente de parte de uno de los tres fundadores, así como también conoció acerca de los planes y necesidades organizacionales que tenía FYESA durante los primeros años de su vinculación; ayudó a que la empresa fuera más competitiva en el mercado y más eficiente en su gestión administrativa y financiera, manteniéndose como el operador de parques de diversiones y atracciones mecánicas líder del país; así mismo, mediante la admisión al proceso de reorganización gestionó cambios estratégicos en busca de mantener operativa, viable y rentable la compañía.
Auto-organización para la adaptación. (Contreras y Barbosa, 2013).	• es una cualidad necesaria para sobrevivir en el sistema • es una cualidad necesaria para lograr cambios • es una cualidad necesaria para perduren las condiciones favorables alcanzas • es una cualidad necesaria para beneficiar a la organización	Ricardo trabajó siempre en un ambiente con condiciones retadoras que lo condujeron a llegar al cargo de Gerente General; demostró compromiso y confianza hacia la organización, ha recibido apoyo de su equipo de trabajo en agradecimiento y como respuesta a su gestión de líder; se auto organizó de tal forma que las condiciones del entorno en el marco de la reciente crisis producto de la pandemia del Covid-19 no le impidieron realizar las gestiones necesarias para la supervivencia de la compañía, generando una atmosfera de confianza y seguridad tanto en los acreedores y los colaboradores, como en los accionistas.
Debe ser un líder flexible y cambiante. (Contreras y Barbosa, 2013).	• las organizaciones son sistemas dinámicos, no lineales que pueden ser caóticos	Ricardo demostró adaptabilidad desde sus inicios en la compañía por todos los cambios que asumió dentro de la organización, no sólo los ascensos, sino los retos y compromisos que con

	• las organizaciones se encuentran en constante cambio (mercados y clientes) • se requieren de líderes flexibles y cambiantes en su entorno	ellos venían. Entre el 2019 y el 2020 Ricardo demostró ser flexible en su gestión y desarrollo de procesos, así como con su equipo de trabajo y colaboradores, aportando una invaluable gestión al asumir el reto de solicitar la admisión al proceso de reorganización, sustentarla y justificarla adecuadamente, y obtener el resultado positivo de la admisión sin observaciones ni salvedades en el proceso, véase el Auto de Admisión 620-001036 de fecha 13-JUL-2020 expedido por la Intendencia Regional de Cali de la Superintendencia de Sociedades.
Promueve el desarrollo de competencias en la organización. (Contreras y Barbosa, 2013). (Hackman, 2010) (Torres y Geli, 2011)	• los líderes transformacionales tienen la habilidad para motivar e inspirar a sus colaboradores • los líderes transformacionales van más allá de reconocer el bien hecho • los líderes transformacionales no solo premian a sus colaboradores, los reconocen en todo aspecto • los líderes transformacionales son conscientes de promover la adaptación en tiempos de crisis	Ricardo creció en conjunto con sus colaboradores para llegar al proceso de transformación, desarrolló e inspiró a estos para adaptarse al cambio y así ha mantenido a FYESA como una empresa competitiva dentro del sector del entretenimiento con sus parques de diversiones y atracciones mecánicas.
Motivación a la innovación. (Contreras y Barbosa, 2013). (Hackman, 2010)	• el líder transformacional tiene la cultura de estar motivando • el líder transformacional tiene una constante innovación • el líder transformacional conoce la cultura organizacional • el líder transformacional estimula la innovación • el líder transformacional modifica la cultura promoviendo compromiso y lealtad	Ricardo demostró trabajar en conjunto con su equipo y colaboradores motivándoles a encontrar constantemente nuevas o mejores maneras de hacer las cosas, destacando que la coyuntura y las crisis son oportunidades para sacar lo mejor de cada persona, promover la innovación y la creatividad, encontrando o desarrollando nuevas formas, nuevas maneras, nuevas posibilidades para ir adelante, es así como durante las últimas dos temporadas del parque de atracciones se han implementado estaciones y zonas que ofrecen nuevas experiencias a los visitantes al parque de atracciones que han resultado en un verdadero éxito en medio de las dificultades producto de la crisis,

		alunas de estas son: la implementación de las patrullas Covid, las estaciones de Tik Tok y Reels para que los visitantes generen contenidos de sus experiencias en el parque promoviendo entre los seguidores en redes sociales una nueva dinámica con resultados muy positivos.

Fuente: Elaboración propia, 2021.[3]

PD #3. Argumente cómo los fundadores de FYESA (Rita, Diego y Fabio) ejercieron liderazgo enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial (OA# 3)

En el caso se describe cómo FYESA nació como un emprendimiento familiar, su fundador Diego Gómez, siempre contó con el apoyo y direccionamiento de su madre Rita Delgado, quien cumple un papel fundamental en sembrar la semilla del espíritu social que hace parte del ADN de la organización, y su hermano Fabio quien fue el encargado de materializar estas iniciativas sociales.

El rol de liderazgo en movimientos sociales se basa en identificar, reclutar y desarrollar líderes en todos los niveles de la organización o sistema. Los pilares de liderazgo en estos movimientos se definen por la construcción de relaciones, transmisión de las historias, creación de estrategias y su puesta en acción (Ganz, 2010).

Los líderes que comienzan los movimientos sociales aprenden a forjar relaciones interpersonales que conectan a los individuos, redes y organizaciones. En ausencia de una

[3] Nota de autores: Con las notas de enseñanza, se provee la Tabla 7 en blanco para que el docente pueda utilizar dicho formato con sus estudiantes para trabajar el caso. Bajo una estrategia de enfoque colaborativo para el aprendizaje activo, se sugiere realizar un taller de tal manera que los estudiantes sean empoderados para sostener una discusión frente al desarrollo del caso.

estructura formal, el compromiso voluntario de las personas hace que otros crean los principios de una estructura o tejido formal (Ganz, 2010, p. 531). Este fue el caso de la Señora Rita, forjando sólidas relaciones entre sus hijos y miembros de la comunidad, incentivando el cumplimiento de los compromisos económicos, y liderando con ejemplo a la familia, de esta misma forma Diego se rodea de sus hermanos y amigos más cercanos para sacar su proyecto adelante.

El líder social tiene que saber contar la historia para convencer y reclutar de manera convincente, transmitir de la mejor forma los valores, emociones y el propósito de las cosas, esta es la fuente de motivación (Ganz, 2010, p. 533). Como lo menciona la historia, Fabio siempre hablaba con convicción sobre el derecho a la recreación (el Core del negocio de FYESA), y la importancia de la fundación FAS en la concepción de la organización.

La historia es la clave para los desafíos motivacionales, pero la estrategia es la clave para afrontar los desafíos de los recursos. Liderar un movimiento social requiere aprender a manejar las principales tensiones en lo que teológicamente se llama “imaginaciones proféticas” (Walter Brueggemann), una combinación de criticidad con esperanza, evitando ser entumecido por desesperación, o engañado por optimismo (Ganz, 2010). Por eso la importancia de definir una estrategia en FYESA es vital para aterrizar las ideas de un “espíritu social” al interior de la compañía. En este punto Diego y Fabio, trabajaron juntos para lograr que FAS fuera una realidad.

La puesta en acción se refiere a todo el trabajo de movilizar y desarrollar recursos para conseguir resultados, es la línea final del trabajo relacional, motivacional y estratégico. La clave de las acciones en movimientos sociales es el arte de conseguir compromisos. Un compromiso

como una solicitud de tiempo, dinero o acción (Ganz, 2010, p. 554). Fabio con el apoyo de sus hermanos, logró hacer que la fundación FAS naciera en la que fuera la casa de su señora madre, Rita, y recibiera los recursos económicos de FYESA, el compromiso de todos por sacar la fundación adelante, y la planeación estratégica de otros para conseguir la sostenibilidad a futuro.

Figura 7.

Fotografía Fundación de Apoyo a la Solidaridad – FAS. 2021



Nota: La figura presenta imagen institucional de la Fundación de Apoyo a la Solidaridad – FAS. Fuente: (Fundación FAS, s.f.).

Tabla 4.

Pilares del liderazgo enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial

Pilares de Liderazgo	Característica	Evidencia en el caso	Líder
Construir relaciones. (Ganz, 2010)	• Relaciones interpersonales que conecten a los individuos, redes y organizaciones • Intercambio de intereses y recursos entre las partes (con compromisos mutuos)	Relaciones sólidas entre los hijos y miembros de la comunidad.	Rita Delgado de Gómez
Contar la historia. (Ganz, 2010)	• Tener claridad sobre el propósito (el por qué) – fuente de motivación. • Carisma – capacidad de inspirar Fe, de creer en uno	Discurso motivador sobre el derecho a la recreación.	Fabio Gómez / Diego Gómez

	mismo. “Psicología de la Fe” (Ganz, 2010. P.537) • Valores, emociones y acciones		
Crear la estrategia. (Ganz, 2010)	• Motivación – para crear resultados provenientes de un trabajo enfocado. • Conocimiento sobresaliente. • Procesos de aprendizaje	Consecución de los recursos para la puesta en marcha de la fundación FAS.	Fabio Gómez
Puesta en acción. (Ganz, 2010)	• Movilizar y desarrollar recursos para conseguir los resultados. • Arte de conseguir compromisos (tiempo, dinero o acción) • Convertir la estrategia en resultados específicos y medibles (aterrizar los sueños).	Plan de sostenimiento de la fundación FAS, como IPS, emisión de boletos, y mantenimiento en época de crisis.	Fabio Gómez

Fuente: Elaboración propia, 2021.[4]

PD #4. Explique cómo FYESA implementó programas para contribuir al desarrollo de tejido social. (OA#4)

De acuerdo con León et al. (2012):

> Una innovación social puede ser un producto, proceso de producción o la tecnología, como la innovación en general. También puede ser un principio, una idea, una pieza de legislación, un movimiento social, una intervención o alguna combinación de ellos. Una innovación es verdaderamente social sólo si la balanza se inclina hacia el valor social, es decir, beneficios para la sociedad (o reducción de costos para la sociedad), en lugar de ganancias para las empresas (generar algo más que valor financiero). (p. 36).

[4] Nota de autores: Con las notas de enseñanza, se provee la Tabla 8 en blanco para que el docente pueda utilizar dicho formato con sus estudiantes para trabajar el caso. Bajo una estrategia de enfoque colaborativo para el aprendizaje activo, se sugiere realizar un taller de tal manera que los estudiantes sean empoderados para sostener una discusión frente al desarrollo del caso.

Para el caso de FYESA, los programas de recreación familiar gratuita implementados por FYESA y FAS, se pueden enmarcar dentro de una iniciativa de Innovación Social**.** Como lo decía Fabio, uno de los fundadores de FYESA, "*la recreación es un derecho constitucional en nuestro país, todos deberían tener acceso a una recreación sana y segura, este es nuestro aporte a la sociedad, nuestro granito de arena, especialmente con aquellos que han tenido menos suerte y oportunidades*", y es esta iniciativa la que generó para la compañía nuevos consumidores, inclusión, y un estrecho vínculo con la comunidad.

Figura 8.

Fotografía Actividad de RSE. Ferias y Eventos SA. 2019



Nota: La figura como evidencia de las actividades de RSE realizadas. Fuente: Presentación Institucional Ferias y Eventos SA, 2021.

La Corte Constitucional de Colombia en su sentencia C-449-03 ha puesto de presente que la Constitución Política formula de manera explícita una concepción sobre las actividades recreativas y de aprovechamiento del tiempo libre, en armonía con la concepción del Estado Social de Derecho que ella misma postula. Es así como, en el texto del artículo 52, tal como fue aprobado por la Asamblea Constitucional se reconoció el derecho de todas las personas a la

recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre y el deber del Estado de fomentar estas actividades y de inspeccionar las organizaciones deportivas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas (Corte Constitucional, 2003).

Ahora bien, como precisó dicha Corporación en la sentencia C-758 de 2002 el significado actual de dicho artículo constitucional puede sintetizarse de la siguiente manera:

i) Todas las personas tienen derecho al ejercicio del deporte, a la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre; ii) estas actividades, en cuanto tienen como finalidad la formación integral de las personas y preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano, se integran en los derechos a la educación y a la salud y entonces comparten la garantía y protección que a éstos son constitucionalmente debidos, entre ellos el de formar parte del gasto social;

iii) el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre constituyen derechos para que el individuo desarrolle su vida dignamente de acuerdo con sus expectativas y decisiones y le abren espacios vitales al ser humano frente al Estado y a los particulares; (Constitución Política de Colombia, articulo 52, 1991, citado en (Corte Constitucional, 2002).

Entendiendo que la recreación es un derecho constitucional para que las personas, en especial los niños y los jóvenes, desarrollen su vida dignamente y que la recreación tiene como finalidad la formación integral de las personas al propender por una mejor salud en el ser humano, integrándose a los derechos a la educación y a la salud, en FYESA la implementación de programas de recreación con gratuidad claramente estos aportan al desarrollo del tejido social, en especial de niños y jóvenes que debido a su condición socio-económica vulnerable no tienen acceso a este tipo de servicios de recreación y a las gratas experiencias que aportan una

importante cuota de bienestar y mejoran la calidad de vida de toda una región. Estos programas se articulan con actores que le imprimen al programa las garantías necesarias para alcanzar verdaderamente a la población a beneficiar, dichos actores son la Policía Nacional, la Defensa Civil Colombiana, el Cuerpo de Bomberos Voluntarios y un destacado grupo de Fundaciones Sociales incluyendo la Fundación FAS.

Figura 9.

Foto Presentación Institucional Ferias y Eventos SA. 2021



Nota: la figura como evidencia de las actividades de RSE realizadas. Fuente: Presentación Institucional Ferias y Eventos SA, 2021.

A manera de evidencia sobre la contribución al desarrollo de tejido social, se puede destacar que Ferias y Eventos SA recientemente vio expuestas sus instalaciones en el marco de la protesta social al vandalismo. Las sólidas relaciones entre la comunidad de Siloé, contigua a las

instalaciones del parque de atracciones, con la Fundación SIDOC con quienes se han desarrollado estos programas de recreación con gratuidad, evidenciaron el sentido de pertenencia y el sentimiento de gratitud hacia el parque y la labor realizada, generándose de manera espontánea una dinámica social de protección de las instalaciones que salvaguardaron la integridad de las personas y la infraestructura.

Tabla 5.

Estadística del número de personas beneficiadas en los últimos 7 años en los programas de recreación gratuita

Entidad Articuladora / año	**2.014**	**2.015**	**2.016**	**2.017**	**2.018**	**2.019**	**2.020**
Bomberos Voluntarios de Cali	97	104	109	117	119	127	133
Defensa Civil Colombiana	179	195	207	211	224	244	246
Policía Metropolitana Cali	293	311	339	356	388	411	419
Fundación SIDOC y otras	597	645	664	691	739	798	806
Otras entidades sociales	797	821	878	887	931	959	978
IE Arquidiocesanas de Cali	843	885	956	1.042	1.105	1.160	1.195
Fundación FAS	1.979	2.157	2.331	2.401	2.569	2.800	2.828
Totales	**4.785**	**5.118**	**5.484**	**5.705**	**6.075**	**6.499**	**6.605**

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Debate General y Enfoques Pedagógicos

Este caso de estudio de carácter descriptivo ha sido desarrollado para ser aplicado en programas de Administración de Empresas y MBA – Master en Administración de Empresas, aportando conocimientos y experiencias a los cursos de Ética y Responsabilidad Social y Habilidades de Gestión y Liderazgo. El documento permite analizar las características que deben tener las empresas en conjunto con sus líderes para asumir y comprometerse con el desarrollo de una región mediante la transformación del entorno organizacional como unidad de construcción social y formación de capital humano.

El documento provee de herramientas para que los estudiantes tengan la oportunidad de aprender activamente e investigar en equipo sobre diferentes experiencias que han tenido los líderes al desarrollar sus equipos de trabajo y sobre la manera de generar beneficios a la sociedad a través de su gestión como líderes mediante el uso de la infraestructura empresarial.

Para el análisis de este caso se recomienda que sea trabajado en grupos de cuatro integrantes. Para la mejor comprensión del contenido y la apropiación de los conceptos por parte de los estudiantes, se propone seguir metodologías de aprendizaje activo y colaborativo.

El aprendizaje colaborativo es el enfoque educativo que, por medio de grupos, busca mejorar el aprendizaje a través del trabajo conjunto. Grupos de dos o más alumnos trabajan juntos para resolver problemas, completar tareas o aprender nuevos conceptos.

El aprendizaje activo es un método de enseñanza que involucra a los estudiantes en el material que están aprendiendo a través de actividades de resolución de problemas, tareas de escritura, discusión en grupo, actividades de reflexión, y cualquier otra tarea que promueve el pensamiento crítico sobre el tema.

En ese orden de ideas, se propone seguir la siguiente metodología:

- Lectura previa del caso de estudio al inicio de la clase.
- Exposición de los estudiantes a los diferentes temas, a través de lectura previa y explicaciones de los referentes teóricos.
- Hacer mesas de trabajo en grupos de cuatro estudiantes para el análisis, investigación y discusión de las preguntas propuestas por el docente.
- Se le asignará una pregunta específica a cada grupo para su presentación en clase, incluyendo respuestas y conclusiones tras analizar las preguntas de discusión asignadas.

- Preguntas, observaciones y sugerencias por parte del grupo de clase.
- Retroalimentación por parte del docente, asegurando que los conceptos quedan claros y la aplicación de la teoría de la responsabilidad social empresarial y del liderazgo mediante la experiencia profesional de Ricardo Gutiérrez en FYESA.

Se recomienda que, para sustentar un poco más el desarrollo del caso desde el punto de vista teórico, los estudiantes pueden utilizar las tablas en blanco suministradas en la sección de "otros materiales pedagógicos" como recurso didáctico para incentivar en los estudiantes la búsqueda de cada situación en la historia que se pueda articular con cada ítem del marco teórico propuesto.

Planeación de la actividad de Enseñanza Aprendizaje

Una vez leído y preparado el caso por los estudiantes en los diferentes grupos de trabajo, se recomienda:

- Para el análisis, investigación y discusión en las mesas de trabajo dispongan de un tiempo de dos (2) horas para las cuatro preguntas, estimando un tiempo de 30 minutos por pregunta.
- Para la preparación y elaboración de la presentación cuenten con 30 minutos.
- Cada grupo disponga de un tiempo de 15-20 minutos para hacer su exposición al grupo.
- Después de cada presentación, se permita un tiempo de 5 minutos para las observaciones por parte de la clase y retroalimentación del profesor.

Adicionalmente, con las notas de enseñanza se proveen tres formatos estructurados (tablas) que pueden ser utilizados por los docentes como estrategia didáctica para facilitar la apropiación de los conceptos, solicitando a los estudiantes que diligencien los espacios en

blanco, lo que les permitirá relacionar los argumentos teóricos con los ejemplos que suministra el caso de estudio:

Tabla 6.

Estilos de liderazgo de los últimos cuatro líderes de FYESA: Fabio, Bernardo, Harold y Ricardo – Corresponde a la pregunta de discusión No. 1

Estilo de liderazgo	Características	Circunstancia del caso de estudio
Liderazgo democrático Hackman y Johnson (2013) Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018)		
Liderazgo laissez-faire (liberal) Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018)		
Liderazgo autocrático Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018)		
Liderazgo transformacional Nyse, J (2010). Ganz, M. (2010). Serrano, B. J., y Portalanza, A. (2014) Jiménez Callante, A. y Villanueva Flores, M. (2018)		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 7.

Cualidades de un líder transformacional en la toma de decisiones durante momentos de crisis – Corresponde a la pregunta de discusión No. 2

Cualidades desde punto teórico	Características	Casos efectivos encontrados en el caso
Conoce los cambios planeados. (Contreras y Barbosa, 2013).		
Auto-organización para la adaptación. (Contreras y Barbosa, 2013).		
Debe ser un líder flexible y cambiante. (Contreras y Barbosa, 2013).		
Promueve el desarrollo de competencias en la organización. (Contreras y Barbosa, 2013) (Hackman, 2010) (Torres y Geli, 2011)		
Motivación a la innovación. (Contreras y Barbosa, 2013) (Hackman, 2010)		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 8.

Pilares del liderazgo enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial – Corresponde a la pregunta de discusión No. 3

Cuatro Pilares	Característica	Evidencia en el caso	Líder
Construir relaciones. (Ganz, 2010)			
Contar la historia. (Ganz, 2010)			
Crear la estrategia. (Ganz, 2010)			
Puesta en acción. (Ganz, 2010)			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Enseñando con el Caso

Para mejor un análisis del caso, se recomienda que la dinámica con los estudiantes sea, analizarlo después de recibidas las clases de las asignaturas de Ética y Responsabilidad Social y/o Habilidades de Dirección y Liderazgo y Habilidades Gerenciales en el pensum del Pregrado en Administración de Empresas y/o del MBA – Maestría en Administración de Empresas, con el fin de que tengan las bases teóricas para su mejor interpretación y desarrollo. Las tablas en blanco entregadas para desarrollar las preguntas del caso, son herramientas didácticas que pueden ayudar al estudiante a conceptualizar con mayor profundidad y con argumentos teóricos sobre diferentes situaciones. Bajo una estrategia de enfoque colaborativo para el aprendizaje

activo, se sugiere realizar un taller de tal manera que los estudiantes sean empoderados para sostener una discusión frente al desarrollo del caso.

Epílogo

Este caso presenta la historia de la empresa FERIAS Y EVENTOS SA –FYESA– en el sector del entretenimiento con los parques de diversiones y atracciones mecánicas en Colombia y la experiencia profesional de Ricardo Alfredo Gutiérrez Deliot como Gerente General, Representante Legal y Promotor ante la Superintendencia de Sociedades en el proceso de reorganización empresarial de la empresa. FYESA, tras afrontar la ausencia de dos de sus fundadores en diferentes momentos y durante los últimos años una doble crisis, un sobre endeudamiento, disminución de ingresos y los efectos de la pandemia del Covid-19 en la economía y en el sector, logra mantener sus prácticas de responsabilidad social empresarial aportando bienestar, desarrollo del tejido social y generación de empleo, teniendo en cuenta mecanismos de ley y estrategias de liderazgo transformacional para mantener en pie su operación en el marco de un entorno de crisis mundial.

Para comienzos del año 2021, Ricardo Gutiérrez continúa en el cargo, teniendo el reto de liderar la compañía en la coyuntura mundial de la pandemia por el Covid-19, manteniendo el liderazgo, cumpliendo los objetivos de la organización con vocación social, y compromisos visiónales desde hace más de 60 años. Esta coyuntura permitió la manifestación de las capacidades de un líder que asumió diferentes retos, tomando decisiones y las acciones necesarias para mantenerse, reinventarse, innovar y finalmente levantarse como el Ave Fénix superando las nuevas crisis del siglo XXI.

Referencias Bibliográficas Caso de Estudio y Notas de Enseñanza

Asociación colombiana de atracciones y parques de diversiones [ACOLAP]. (26 de abril de 2019). *Colombia, tercero en el ranking de visitas a parques de diversiones.* Obtenido de ACOLAP - Procesos Industriales: https://www.virtualpro.co/noticias/colombia-tercero-en-el-ranking-de-visitas-a-parques-de-diversiones

Burak, O. y Bashshur, M. (2013). Followership, Leadership and Social Influence. *Research Collection Lee Kong Chian School of Business. 24, (6),* 919-934.

Chatman, J. y Kennedy, J. (2010). Psychological perspectives on leadership. En Nohria y R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice., 6,* (pp. 159-181). Harvard Business Review.

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152-164.

Corte Constitucional. (2002). *Sentencia C-758.* Bogotá: MP Álvaro Tafur Galvis.

Corte Constitucional. (2003). *Sentencia C-449.* Bogotá: M.P. Álvaro Tafur Galvis.

Fundación FAS. (s.f.). *Página institucional.* Obtenido de https://www.facebook.com/fundacionfasips/

Ganz, M. (2010). Leading Change: Leadership, organization and social movements. . En Nohria y R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice., 19, (pp. 527-568). Harvard Business Review.*

Hackman, J. R. (2010). What is this thing called leadership? En N. N. (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice., 4,* (pp. 107-116). *Harvard Business Review.*

Jiménez C., A. y Villanueva F., M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, 18, (183 – 195).*

León, M. F., Baptista, M.V. y Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial. *Forum Empresarial, 17*(1), 31-63.

Nyse, J. (2010). Power and Leadership. En Nohria y R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice., 12, (pp. 305-332). Harvard Business Review.*

Portafolio. (5 de mayo de 2019). Colombia, un país atractivo para los parques de diversiones. *Portafolio*. Obtenido de https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-un-pais-atractivo-para-los-parques-de-diversiones-529237

Semana. (2016). ¿Cómo va el negocio de los parques de atracciones? *Semana*. Obtenido de https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-economia-no-ha-frenado-el-crecimiento-de-los-parques-de-atracciones/223535/

Serrano, B. J., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios, 5*(11), 117-125.

Torres y Geli. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, 19*(1), 213-228.

Vives, A. (2013). *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.*

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas.* México: Pearson Educación .

Anexo C. *Carta de Consentimiento Informado*

Formulario de Consentimiento Informado

Título del Caso de Estudio: "¿PUEDE UNA COMPAÑÍA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA.

Le invitamos a participar en un caso de estudio acerca de su organización: FERIAS Y EVENTOS S.A.

El objetivo de este estudio es documentar desde la perspectiva del liderazgo la historia empresarial de la FERIAS Y EVENTOS S.A. Si usted está de acuerdo en participar, desarrollaré algunas entrevistas con usted, tomaré notas en nuestras conversaciones y las entrevistas serán grabadas en audio.

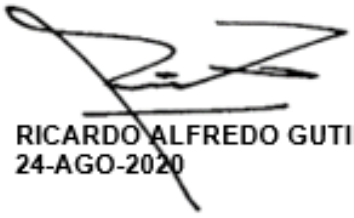
No hay riesgos importantes involucrados en este estudio.
Nadie más que los investigadores tendrán acceso a sus entrevistas grabadas. Secciones transcritas de las entrevistas pueden aparecer en el caso, y su nombre, al igual que el de su compañía, aparecerá en el caso de igual forma, con su autorización.

El estudio del caso puede ser de beneficio para usted.
El proyecto de investigación colaborativo está asociado con beneficios potenciales para usted. Es una oportunidad para obtener información que puede conducirlo a mejores condiciones y a una mayor efectividad.

Su participación es totalmente voluntaria.
Usted es libre de dar por terminada con su participación en este proyecto, en cualquier momento y por cualquier razón o motivo. Puede contactarnos a los números telefónicos 3184570535 y/o 3106359054 o al siguiente correo electrónico: mcasasfranco@hotmail.com y/o ricardogutierrezdeliot@gmail.com. Estaremos encantados de responder cualquier pregunta o inquietud que se le presente.

He leído y entendido toda la información anterior y acepto participar en el caso de estudio.

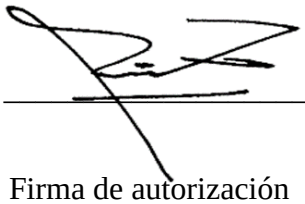
Nombre del protagonista, Firma y Fecha:



RICARDO ALFREDO GUTIÉRREZ DELIOT
24-AGO-2020

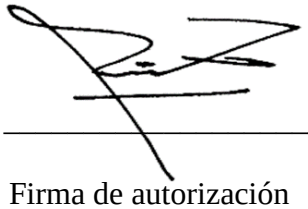
Anexo D. *Aprobación Comité de Posgrados Acta 00-2021 (2021)*

Se concede el permiso a Marco Tulio Casasfranco Borrero y Ricardo Alfredo Gutiérrez Deliot para incluir el material relacionado con el caso de estudio titulado "¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA, para su publicación y difusión a escala global. Este caso no será utilizado exclusivamente como fundamento para discusión en clase, podría ser utilizado como ejemplo del manejo efectivo o ineficaz de una decisión administrativa.

RICARDO GUTIÉRREZ D.		Febrero 16/2021
Nombre del protagonista	Firma de autorización	Fecha

Anexo E. *Autorización de Socialización del Caso de estudio en eventos académicos y otros medios de difusión*

He leído este caso titulado "¿PUEDE UNA COMPAÑÍA SEXAGENARIA DE PARQUES DE DIVERSIONES LEVANTARSE COMO EL AVE FÉNIX EN TIEMPOS DE CRISIS DEL SIGLO XXI?" EL CASO FYESA, y he autorizado el uso de este material en concursos de casos, presentaciones de conferencias, publicaciones de libros de texto y de revistas, programas educativos y de capacitación, y en formatos electrónicos para propósitos educativos. Este caso se presenta sin cambios.



RICARDO GUTIÉRREZ D.		Febrero 16/2021
Nombre del protagonista	Firma de autorización	Fecha