

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 30 • Mayo de 2011



Nuestra nueva imagen

Queremos que te asegures de vivir más y mejor protegido

Por eso te presentamos los servicios de protección que SURA tiene para lo que más quieres.



SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A. - SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A.

VIDA

AUTOS

SALUD

HOGAR

EDUCACIÓN

EMPRESAS

Consulta a un asesor

LÍNEA DE ATENCIÓN

Bogotá, Cali y Medellín: 437 88 88

Resto del país: 01 800 051 8888

www.sura.com



Pedro Antonio Niño Rodríguez
Director General de INALDE



Por estos días, hace dos años, bautizábamos nuestra primera revista del 2009 como 'Dirigiendo en la borrasca'.

Para ese momento era un título metafórico con el que hacíamos referencia a la labor directiva que se debía ejercer en medio de la crisis económica mundial de ese momento.

Hoy, cuando al cierre de esta edición estamos enfrentando una compleja situación, debido a la fuerte ola invernal que azota al país y que nos ha afectado de manera directa, adoptamos esa frase (infortunadamente se torna algo literal), con el fin de manifestar que seguimos en pie, y con más entereza, asumiendo nuestra misión de transformar la sociedad a través de la formación de la alta dirección. Como ha manifestado el Dr. Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad de La Sabana, retomando las palabras de San Josemaría Escrivá: "*omnia in bonum!*" ("¡Todo es para bien!").

Nuestros programas han seguido su ritmo habitual en sedes alternativas, mientras en Chía estamos en proceso de evacuación del agua y, con la ayuda de Dios y nuestro trabajo, próximamente iniciaremos la reconstrucción de la planta baja del edificio.

Sea este el espacio para agradecerles por todas sus manifestaciones de solidaridad y apoyo. Sentirlos más que nunca parte de esta comunidad, luchando hombro a hombro con nosotros, nos hace sentir orgullosos de la labor que hemos realizado durante 25 años.

De hecho, parte de este editorial estaba llamado a la presentación oficial del cambio de imagen de INALDE, uno de los hitos en el marco de esta celebración de aniversario.

Es mi deseo compartirlas que después de un proceso de análisis de la marca y de la definición de nuestra ruta de valor, se realizó no un cambio radical sino una renovación de la marca INALDE, cuyos pormenores encontrarán en estas páginas, como modificaciones en la imagen corporativa y la adopción del nombre de la categoría en el ámbito mundial: *business school*.

Los invito a disfrutar de esta edición número 30 y de la variedad de temas que ofrece: un agudo análisis de China como mercado potencial para Colombia; cómo proteger la coherencia entre los principios, las personas y los procesos a la hora de reinventar una marca; y la innovación como elemento clave para crear modelos de negocio rentables y, a la vez, capaces de potenciar el desarrollo sostenible, entre otros.

No me resta sino instarlos a orar y a movilizarnos por todas las víctimas y damnificados de este invierno en Colombia. En INALDE hemos experimentado la maravilla que es sentirse ayudado. Así que no es tarde para que, como directivos, aprovechemos esta oportunidad única de entregarnos a los demás y de crecer como personas e instituciones.

Citando al Beato Juan Pablo II: "Son la caridad y el servicio los que nos salvan y nos abren el camino hacia la verdad".

Muchas gracias.



Autopista Norte Km. 7, costado occidental
Bogotá, Colombia
Teléfono: (571) 861 4444
Fax: (571) 862 0006
Correo electrónico: alumni@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co • <http://legresados.inalde.edu.co>

Directora

Cecilia Duque Duque

Editora

Carol Espitia Alvarado

Comité Editorial

Pedro A. Niño Rodríguez
Cecilia Duque Duque
Héctor Ángel
Raúl Lagomarsino Dutra
Sandra Idrovo Carlier

Colaboradores

John Naranjo Dousdebés
Luis F. Jaramillo Carling
Ernesto Barrera Duque
Christian Seelos
William Arnold
Ricardo Barreto Jara
Martha Lucía Peña
Jair Boada Valencia

Junta Directiva Alumni INALDE

Helmuth Barros Peña
Pedro A. Niño Rodríguez
Francisco Manrique Ruiz
Hilda Arango de Ortega
Juan Pablo Dávila Velásquez
Juan Carlos Figueroa Espinel
Claudia Viviana Ruiz López
María Consuelo Ayala Carreño
Diego Ferreira Nieto
Martha Rocío Rodríguez
María Helena Benítez Londoño

Coordinadora Alumni y comercialización

Nidia García Pacheco

Fotografía

Juan Sebastián Amaya
Rodrigo Dueñas
Camilo Duque

Revista INALDE

Publicación de INALDE Business School -
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE
Edición No. 30. Mayo de 2011 - Agosto de 2011

Diseño

LDGStudioDesign - ldegamboal@ldgstudiodesign.com.co

Diagramación

Angélica Espinosa

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

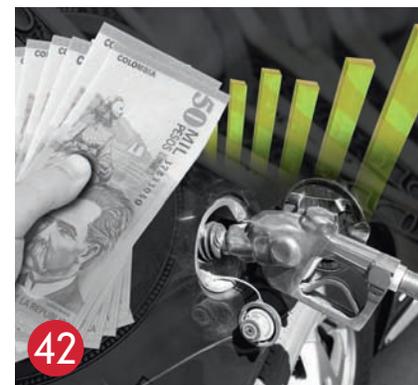
Escribanos a revista@inalde.edu.co

Las opiniones y criterios expuestos en esta revista son de exclusiva responsabilidad de los autores.



Nuestra nueva imagen

Especial. En el marco de los 25 años, INALDE fortalece su imagen corporativa y adopta el nombre de la categoría en el ámbito mundial: *business school*. Así fue el proceso de renovación de nuestra marca.



National energy policy: Addressing the critical issues

Durante el último año, varios eventos han tenido un fuerte impacto sobre la industria energética global, dando lugar a un debate sobre los riesgos a los que está expuesto un país. En palabras del Dr. William Arnold, Colombia ha enfrentado esas dificultades exitosamente.



10

CHINA, en la mira de Colombia

La potencia asiática es, en este momento, nuestro segundo socio comercial. Así que si queremos dar un paso firme en este gran mercado, necesitamos ahondar en su historia, cultura y modelo económico.



24

The social responsibility of corporations is innovation

La innovación es un elemento clave en las estrategias corporativas modernas, no solo para generar rentabilidad económica, sino mejoras sociales a través de modelos de negocio capaces de potenciar el desarrollo sostenible.



32

Principios, personas y procesos detrás de la marca

Para que la reinención de una marca sea exitosa y logre establecer una diferencia entre sus competidores, se debe proteger la coherencia entre los principios, las personas y los procesos.



48

El sentido del trabajo en INALDE. La perspectiva del profesor

Los profesores de INALDE trabajan para servir a otros y para impactar integralmente la dirección colombiana. En otras palabras, se sienten identificados plenamente con la misión de la Escuela. Crónica desde el tablero.



56

El campo colombiano, una gran 'empresa'

La Fundación El Cinco ha convertido a recolectores y productores agrícolas en verdaderos empresarios del campo. Revista INALDE recorrió los frutales de Santa Bárbara y Rionegro, en Antioquia, para comprobar la eficacia del modelo.



66

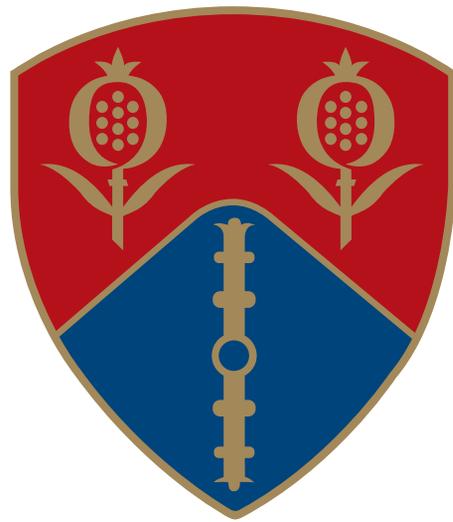
Avteams Consortium: innovación en talento humano

- 72 Directorio ALUMNI
- 74 Consejo Asesor Empresarial
- 76 INALDE al día
- 88 Egresados INALDE

Especial...

Nuestra nueva imagen

En el marco de los 25 años, INALDE fortalece su imagen corporativa y adopta el nombre de la categoría en el ámbito mundial: *business school*.



INALDE
Business School

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



Si bien INALDE nació con vocación internacional por haber sido fundada por dos grandes Escuelas del mundo, IESE (España) e IPADE (México), uno de los aspectos que ha contribuido a su desarrollo durante los últimos años ha sido la dinámica en el intercambio académico con dichas instituciones y con la red mundial de escuelas de la que forma parte. Así que aprovechando la celebración de los 25 años y la evolución de la categoría, la Escuela se vio motivada a pensar en un término que identificara universalmente lo que hace y representa: la formación directiva.

Origen de las business school

A finales del siglo XIX, en la época en que en Estados Unidos las empresas eran conglomerados de comerciantes e industriales, surgió una nueva clase social no aristócrata. Ya no eran los apellidos ni las influencias familiares lo único que merecía importancia y generaba riqueza, sino también pertenecer a ese gremio. Así, la sociedad empezó a reconocer el valor de la persona y su capacidad de hacerse a sí misma. De igual manera, en la me-

dida en que los negocios fueron creciendo, los dueños ya no se podían encargar de dirigirlos solos, razón por la cual la figura de un intermediario (hoy directivo) que asumiera ese rol empezó a cobrar importancia, convirtiéndose en el vínculo entre la operación del negocio y la propiedad de la empresa.

Pero, ¿quién prepararía a estas personas si no existía un modelo de formación que entrenara en este oficio? Joseph Wharton fue el primero en proponer crear una escuela para este segmento, con la idea de que lo que más diera legitimidad a esta clase



de escuelas comerciales fuera vincularlas a una universidad y que estuvieran dedicadas a una formación especial para este perfil que trascendía el rol que tradicionalmente atendían las universidades dentro de sus facultades de administración.

De esta manera, en 1881 abrió sus puertas Wharton, la primera *business school* del mundo, de la Universidad de Pennsylvania. Ya en 1910 fue Harvard Business School la primera en conceder un título de MBA.

Hoy en día, las universidades más prestigiosas del mundo cuentan con su propia *business school* y están

orientadas exclusivamente a la formación de directivos, siendo fieles a la concepción inicial.

El abc del proceso

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, con la celebración de nuestro aniversario surgió la necesidad de incorporar el nombre de la categoría al logo símbolo de la Escuela y de realizar un cambio en la imagen corporativa.

El primer paso fue definir la ruta de valor de la institución y trabajar un concepto estratégico de comunicación

“ En 1881 abrió sus puertas Wharton, la primera *business school* del mundo, de la Universidad de Pennsylvania. En 1910 fue Harvard Business School la primera en conceder un título de MBA ”

Antes



Ahora



que tuviera en cuenta las virtudes de la Escuela y todo aquello que valora de ella el mercado objetivo.

Se inició entonces un proceso de catarsis –así se les denominó a los talleres que se realizaron a nivel interno con directivos y profesores–, en el que se consolidaron las hipótesis sobre el cliente, sus momentos de vida y de carrera. Seguido de esto, las hipótesis se validaron en una investigación de mercado: se realizaron entrevistas en profundidad con egresados y clientes actuales y potenciales de los diferentes programas, y se indagó sobre sus necesidades, sus percepciones sobre la institución y la experiencia que vivieron al pasar por nuestras aulas.

Los resultados arrojados por la investigación fueron analizados y estructurados bajo diferentes modelos que monitorean a nivel global el valor y la imagen de las marcas y que permitieron entender la posición competitiva de INALDE para guiar su camino.

Los resultados

Uno de los grandes resultados de este proceso fue categórico: “La marca

INALDE, más que requerir cambios drásticos –era coherente la existente–, debe tener una actualización”.

Sobre esta premisa se construyeron modificaciones en la imagen corporativa, acompañada por una propuesta de manual de identidad y la suma de todas las características tangibles e intangibles que definen la marca INALDE. Con esta renovación iniciamos un camino que acompañará toda nuestra imagen y comunicación visual de ahora en adelante:

Un nuevo logo símbolo

El logo símbolo que identifica a INALDE está basado en el sistema de construcción y desarrollo de identidad visual propio del lenguaje de los escudos de armas o heráldico, que data de la Edad Media y ha sobrevivido hasta nuestros días para revestir a través de códigos visuales importantes instancias sociales de alta jerarquía, tales como la Iglesia Católica, Casas Reales y linajes.

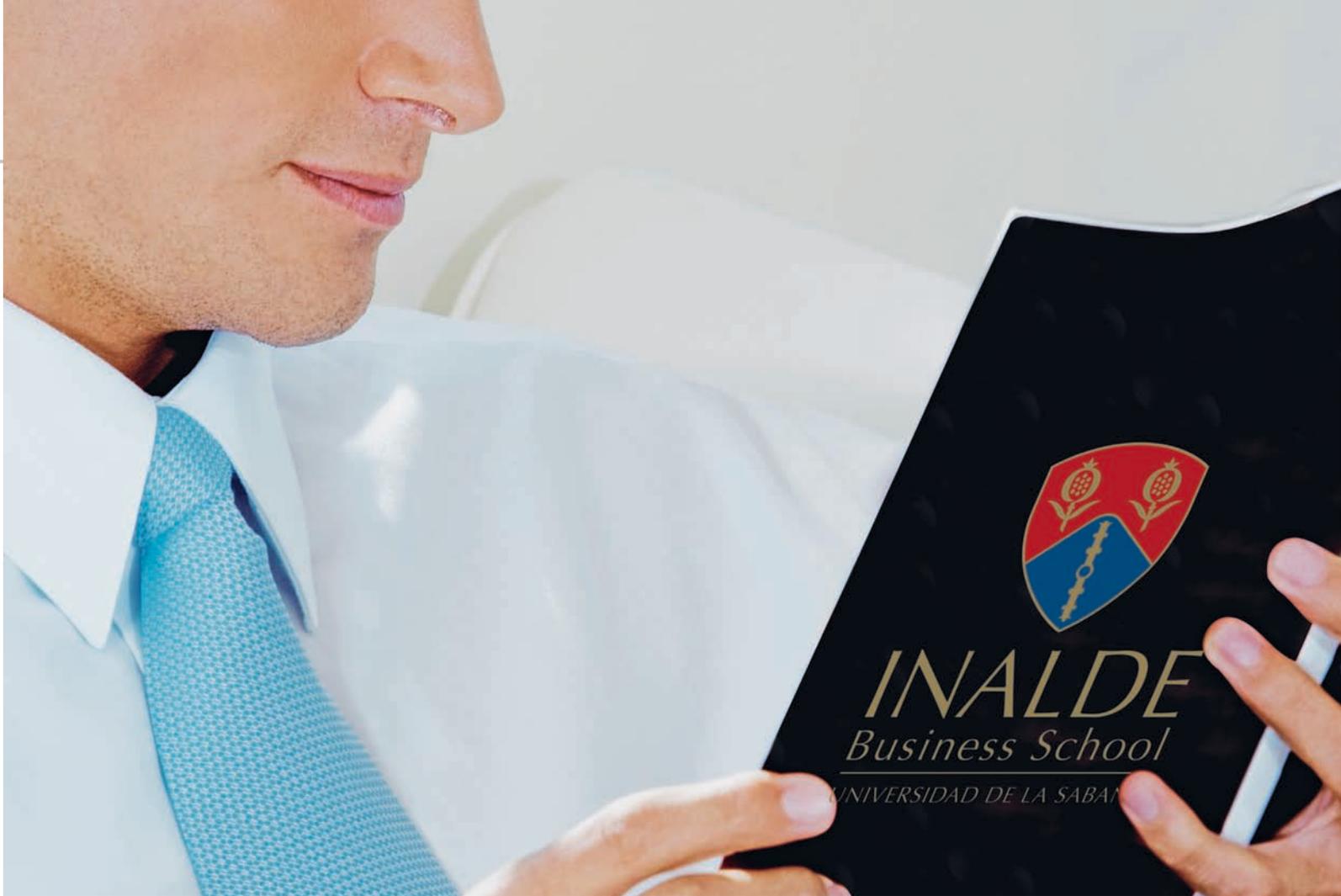
El escudo mantuvo los elementos principales y su distribución, haciendo ajustes solo en la forma y colores;

se hizo menos anguloso (más curvo), lo cual genera una sensación más “amigable” y asequible. Las granadas fueron simplificadas y dibujadas de nuevo para llevarlas hacia ese estilo más contemporáneo, al igual que el bastón de mando.

En cuanto a los colores, se incluyó el dorado y se eliminó el negro. Este cambio fue importante para darle un estilo elegante a la nueva identidad y también una sensación de mayor dinamismo y actualidad. El color dorado, al igual que el amarillo, se asocia con el sol, la abundancia, el poder, los grandes ideales, la sabiduría y los conocimientos. Las palabras clave del color dorado son: realeza, símbolo del dinero, riqueza, esencia del espíritu divino, apertura espiritual y fortaleza.

Se seleccionaron también un rojo y un azul más oscuros para imprimirle un aire de sobriedad. Estos, al ser combinados con el dorado, crean un todo cromático limpio y elegante.

La tipografía también fue modificada. Se optó por tipografías más amigables, sencillas y elegantes que completan el aire de renovación de la imagen de INALDE.



¿Qué significa nuestro escudo?

Metal de las granadas y el bastón

- **Oro:** Este metal, en heráldica, representa la nobleza, la magnanimidad, la riqueza, el poder, la luz, la constancia y la sabiduría.

Colores

- **Rojo o gules:** Signo de fortaleza, victoria, osadía, alteza y sagacidad.
- **Azul o azur:** Simboliza la justicia, el cielo, la verdad, la lealtad, la caridad y la hermosura.

Componentes

- **Dos granadas:** La granada representa fruto, abundancia, producción y generación de riqueza. Hace referencia también al escudo del Virreinato de la Nueva Granada, que fue heredado como escudo de Santa Fe de Bogotá. Por ende, se refiere a la zona geográfica de influencia de la Universidad de La Sabana e INALDE.

- **Bastón de mando:** Representa poder, mando y dirección. Así mismo, hace referencia al principal líder indígena del Virreinato de la Nueva Granada.

Para INALDE fue necesario desarrollar una imagen que fortaleciera la marca en un mercado cada vez más competitivo, pero en el cual ha sido líder durante 25 años. Hoy contamos con una identidad robustecida, que será nuestra imagen frente al mundo, de tal manera que represente nuestros valores y personalidad y que refleje lo que somos: una marca *premium* y de alto desempeño. 📌

ABSTRACT: As part of the 25th anniversary, INALDE strengthens its corporate image and embraces the name of the worldwide category: business school. Step by step of this renewal.





CHINA, en la mira de Colombia

Nuestro país está en deuda de buscar socios comerciales diferentes a Estados Unidos y a las economías que crecen lentamente. En la lista sigue China, país con el que hemos incrementado el comercio internacional en los últimos años. Pero si queremos dar un paso firme en este gran mercado, es necesario conocer la historia, la cultura y el modelo económico de la potencia asiática.

El pasado 17 de febrero *The Economist*, con el título 'Colombia y Estados Unidos: discordia comercial', consideró que la posición de Estados Unidos al no aprobar el TLC firmado en 2006 y al no prorrogar las preferencias arancelarias que desde 1990 se otorgaban a buena parte de nuestras exportaciones a ese destino no solo era señal de menosprecio hacia uno de los países más pro Estados Unidos en toda Latinoamérica, sino un grave error que fortalecería, aún más, la relación con el socio que ocupó para nosotros, en 2010, el segundo puesto en importancia (por la suma del valor de las exportaciones e importaciones) en el comercio internacional, y en perjuicio del país del norte: se trata de la República Popular China, con la que no tenemos acuerdos comerciales.

Para hacernos una idea de las relaciones que mantenemos con el país asiático, cabe recordar que en 2010 exportamos a China US\$1.966 millones representados básicamente por combustibles, aceites minerales y cobre; es decir, materias primas. Así mismo, importamos US\$5.477 millones que, en gran parte, fue el valor de aparatos eléctricos de grabación e imagen. **Ver Cuadro 1.**

De mantenerse el dinamismo que se observa en el crecimiento de la economía china, mucho mayor que el de economías maduras europeas y norteamericanas, bien podría convertirse ese destino asiático en nuestro primer socio comercial en pocos lustros. (Esta situación, considera *The Economist*, puede llegar a ser una buena razón para que el congreso norteamericano acelere la firma del tratado comercial con Colombia).

Con esta perspectiva comercial y de relevancia para la planeación de las firmas, bien vale la pena hacer un corto repaso de los acontecimientos que se viven y se han vivido en China. Como siempre, cuando se desea comercializar, es bueno tener en cuenta algunos rasgos de la cultura e historia del otro país.

Pinceladas de historia

Para empezar, recordemos el importante papel que el Confucionismo ha jugado en la cultura china. Durante siglos fue la religión oficial, y con ella la idea de que el Emperador con buena conducta, quien mediaba entre el cielo y los hombres, recibía un mandato que no tenía limitantes en el tiempo y gobernaba el país como un buen padre a su familia. Así, el gobernante que con-

PRINCIPALES IMPORTACIONES ORIGINARIAS DE CHINA

ENERO-DICIEMBRE DE 2010, MILLONES DE US\$ DÓLARES CIF

TOTAL	5.477
CALDERAS, MÁQUINAS Y PARTES	1.242
APARATOS Y MATERIAL ELÉCTRICO DE GRABACIÓN E IMAGEN	1.234
MANUFACTURAS DE FUNDICIÓN DE HIERRO O ACERO	227
VEHÍCULOS Y SUS PARTES	184
DEMÁS CAPÍTULOS	2.590

PRINCIPALES EXPORTACIONES DESTINADAS A CHINA

ENERO-DICIEMBRE DE 2010, MILLONES DE US\$ DÓLARES FOB

TOTAL	1.966
COMBUSTIBLE, ACEITES MINERALES Y SUS PRODUCTOS	1.319
FUNDICIÓN DE HIERRO Y ACERO	363
COBRE Y SUS MANUFACTURAS	217
DEMÁS CAPÍTULOS	67

Fuente: DANE

ducía a su pueblo a la ruina rompía la armonía del orden natural, violaba el mandato del Cielo y perdía su legitimidad, mientras que el Cielo bendecía al gobernante justo y, en consecuencia, no era primordial instituir sistemas de control a las ambiciones del Emperador.

Pero para disfrutar de una sociedad próspera, era necesario que el gobierno mantuviera las virtudes del orden, la jerarquía y la tradición, llevándolos a inventar el arte de la burocracia. El hombre superior tenía la misión de ocupar cargos públicos para poder dirigir a la sociedad, pero requería una preparación adecuada, que empezaba a muy temprana edad (7 años). Esos principios de orden y jerarquía, en particular, parecen seguir manteniendo su vigencia.

No obstante, su historia no está exenta de conflictos, como lo evidencian algunos pasajes del siglo XX. En 1912, para no ir más atrás, una rebelión contra la dinastía Qing, establecida en 1644, acabó derrocando

al último Emperador, Pu Yi, dando origen a la República de China.

Esta última se caracterizó por un período de confrontaciones y divisiones internas, hasta que Chiang Kai Shek, conquistando el centro y norte de China, se convirtió en presidente del gobierno nacionalista en 1928. Se posesionó del cargo enfrentando una lucha interna contra el Partido Comunista chino, que quería establecer un régimen con esa ideología, y una lucha externa contra un imperialismo japonés que en 1931 anexó a Manchuria y en 1937 invadió a China.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, Japón se retiró vencido y China recuperó Manchuria y Taiwán, pero el Partido Comunista, opuesto a Chiang, organizó una rebelión que terminó en una guerra civil, con el triunfo de Mao Tse-Tung y el establecimiento de la República Popular de China en 1949 (sin reconocimiento de los Estados Unidos en ese entonces). Chiang terminó

trasladándose a Taiwán y lo gobernó hasta su muerte (1975).

Gobierno de Mao Tse-Tung

Durante el mandato de Mao, China aceleró el crecimiento de la economía, se convirtió en una potencia industrial, mejoró su infraestructura, la esperanza de vida se duplicó de 32 a 65 años, la tasa de mortalidad infantil se redujo y la tasa de alfabetización subió de 15% en 1949 a 80-90% a mediados de los años 70. La población china, durante este período, aumentó en 57%, llegando a 700 millones. Además, Mao Tse-Tung unificó a China después de muchos años de división.

Sin embargo, estos buenos resultados no estuvieron ajenos a confrontaciones políticas y dificultades. En 1981, el mismo Partido Comunista reconoció graves problemas sociales y económicos, resultantes de las políticas de Mao (el Gran Salto Adelante y la Revolución Cultural) contenidas en su plan de gobierno.



El Gran Salto Adelante fue una política para el desarrollo de la industria pesada haciendo uso de la mano de obra campesina, con la ayuda financiera y técnica de la URSS. Este programa tenía como uno de sus pilares la colectivización obligatoria de la agricultura. La tierra expropiada a terratenientes fue redistribuida y entregada a campesinos reunidos en comunas para que las cultivaran de acuerdo con las cuotas y órdenes del gobierno, en muchos casos improvisadas.

Otro pilar del Gran Salto fue la búsqueda de la maximización de la producción china de acero, gracias a la colectivización y al trabajo de masas, para evitar la compra de maquinaria. Este programa generó, por un lado, desplazamiento de mano de obra ha-

cia una actividad en la que no se tenía capacitación y, por el otro, gran cantidad de producto industrial de muy mala calidad. Además, muchos campesinos dejaron de producir alimentos por cumplir las metas que les habían fijado para el acero.

Ignorando estas dificultades, y basado en reportes engañosos de las autoridades locales que para no disgustar a Mao informaban de grandes avances en producción rural y de acero, el gobierno central decidió aumentar sustancialmente las cuotas agrícolas pues necesitaba esos alimentos para exportar y pagar la elevada deuda que tenía contraída con la URSS. Si quedaban alimentos sobrantes, estos eran enviados preferiblemente a las ciudades.

Como fruto de esta política, las cuotas de entrega impuestas a los campesinos los dejaron prácticamente sin alimentos, generando hambrunas y la muerte de millones de agricultores que no pudieron defenderse migrando a las ciudades, pues les estaba prohibido abandonar su parcela.

En esta tragedia también influyeron condiciones climáticas desfavorables. Sin embargo, muchos estudiosos del tema no dejan de culpar a un entorno cultural en el que prevalecía la mansedumbre, la sumisión al líder y el culto a la figura de Mao, sin importar la racionalidad de sus órdenes o políticas; las personas, sobre todo los más pobres del medio rural, demostraban su fidelidad cumpliendo a cualquier costo sus mandatos, siendo las mayores víctimas del Salto.

De otra parte, la Revolución Cultural Proletaria, iniciada en 1966, fue una campaña de Mao para recuperar el poder y su autoridad perdida por el fracaso del Gran Salto, dirigida contra altos cargos del partido, la clase intelectual, dirigentes, profesores de escuelas superiores y técnicos calificados. El líder chino los acusó de revisionistas y de traidores que pusieron en peligro la ideología del sistema por ser partidarios del capitalismo (uno de los acusados fue Deng Xiaoping).

La campaña pretendía terminar con las "costumbres antiguas", la "cultura antigua" y el "pensamiento antiguo", denominados e interpretados así por los llamados Guardias Rojos. Estos conformaron una gran movilización estudiantil, organizada en comités revolucionarios, que atacaba a los acusados de conspirar contra la figura y pensamiento de Mao. En

su accionar destruyeron obras de arte, libros, templos y edificios antiguos. Su persecución afectó a una inmensa mayoría de escritores y artistas, y reprimió el Confucianismo.

Durante su vigencia, la Revolución Cultural hizo sufrir a China un gran estancamiento tecnológico, económico y humanista, al haber prevalecido en la enseñanza universitaria los valores ideológicos del Partido Comunista y de Mao, despreciando los aspectos científicos. En 1969 este partido dio por terminada oficialmente la Revo-



“Deng Xiaoping inició un proceso de desarrollo económico alejado del pensamiento de Lenin y Mao, estimulando el espíritu empresarial y la aceptación de principios capitalistas tendientes a tomar ventaja de la economía global”

lución Cultural (pero no en la práctica por otros años más) y confirmó a Mao como su máximo líder.

Gobierno de Deng Xiaoping

A la muerte de Mao Tse-Tung, en 1976, dos fracciones buscaron el poder: en una estaban los izquierdistas, liderados por la llamada Banda de los Cuatro, que dirigía la viuda de Mao, Jiang Qing. Ellos defendían un programa para continuar con la ideología de Mao. En la otra fracción estaban los moderados, liderados por Deng Xiaoping, quienes proponían cambiar las políticas económicas, haciendo a un lado buena parte de las consignas ideológicas de Mao. Estos últimos se impusieron y Deng se convirtió, en 1978, en el máximo líder de la República Popular China. Este gobernante recibió un país con una población cercana a los mil millones de personas (83% campesinos) cuyo ingreso promedio era de US\$350 por año, una economía totalmente cerrada y unos sectores agrícola e industrial ineficientes, en los que sus empresas públicas estaban perdiendo enormes cantidades de dinero.

Con este pobre entorno, Deng inició un proceso de desarrollo económico alejado del pensamiento de Lenin y Mao, estimulando el espíritu

empresarial y la aceptación de principios capitalistas tendientes a tomar ventaja de la economía global y a insertar a China en el mundo financiero, a través del comercio, como jugador de relevancia mundial. Pero así mismo, mantuvo la estabilidad política y permitió al Partido Comunista ejercer su control político.

Para tener éxito en esta misión, Deng emprendió la modernización del sistema educativo, especialmente en universidades e institutos de investigación; profesionalizó a los militares; entrenó abogados en aspectos comerciales y corporativos; mejoró el sistema judicial y levantó controles a la expresión artística.

Lo anterior estuvo acompañado de varias iniciativas:

- Lanzar un programa para controlar el crecimiento de la población. Se permitía solo un hijo por familia. A partir de 2000 se aprobó un segundo, pero si el primero era mujer. Antes, China crecía demográficamente al 2% anual, hoy lo hace al 0,7%, pero a costa de represión de derechos individuales y de problemas en el balance demográfico.
- Liberar una economía muy intervenida, desregulando gradualmente los precios, incluyendo la unificación de sus dos monedas: el renminbi y el yuan.

- Permitir a los campesinos retener la parte de su producción que estuviera por encima de la cuota obligatoria de contribución a las comunas. Además, se les autorizó vender este excedente de alimentos en el “mercado negro”.
- Establecer Zonas Económicas Especiales que contaban con estímulos tributarios, buena infraestructura y mano de obra barata. Allí se establecieron inversiones extranjeras con más de 500.000 empresas que representaban cerca de la mitad de las exportaciones chinas.
- Lograr la membresía de China en la Organización Mundial de Comercio, facilitándole el acceso de sus productos a mercados extranjeros en calidad de “nación más favorecida”.
- Imponer mejoras en el manejo de las empresas del Estado. Y si estas no se realizaban, las privatizaba o eliminaba. Estas representaban el 81% del empleo industrial, actualmente solo el 46%.
- Estimular las que se denominaron Empresas de Ciudad y Pueblo como organizaciones socialistas financiadas por los excedentes de

China logró ser miembro de la Organización Mundial de Comercio durante el gobierno de Xiaoping.



los campesinos, que manufacturaban productos intensivos en mano de obra y exportaban. Hoy emplean a 140 millones de personas en 22 millones de firmas.

Los resultados

Con estas estrategias y reformas fundamentales, en tres décadas China ha presentado crecimientos sostenidos de su PIB del orden del 9,5% anual y es, en tamaño, la segunda economía mundial después de Estados Unidos (China con US\$5.745 miles de millones en 2010 y USA con

US\$14.624 miles de millones el mismo año). Además, tiene un PIB per cápita de US\$6.500 en poder de compra (US\$8.500 es el de Colombia), sacando de la pobreza a más de 400 millones de personas, sin dejar de enfrentar problemas de medio ambiente, represión y derechos humanos, entre otros.

Para entender mejor lo sucedido en el tema económico es conveniente recordar que el monto del PIB o del ingreso de la sociedad es el resultado de sumar a sus gastos en consumo la inversión, las exportaciones y restar sus importaciones. En el caso chino,

el consumo de la población es muy bajo, solamente un 50% del ingreso; es decir, ahorran el restante 50%, recurso con el cual pueden darse el lujo de invertir en maquinaria, infraestructura, edificaciones, etc. Y no tienen que recurrir a deudas contraídas con el extranjero.

Por otro lado, la alta inversión en empresas que venden en el mercado internacional permite que las exportaciones, principalmente de manufacturas, representen 28% de su actividad económica. Como importan solamente el 24%, tienen un superávit muy cuantioso en su cuenta corriente, con el que están financiando las exportaciones a varios de sus clientes y otorgándoles otros tipos de préstamos, siendo el mayor receptor de los mismos Estados Unidos.

De la consideración de estos porcentajes se concluye que el agregado de las exportaciones, más la inversión, explican cerca del 80% de su ingreso, altísimo porcentaje que justifica el calificativo de "economía desbalanceada", puesto que carece de un elevado consumo interno y es dependiente, en su mayoría, del mercado externo. Es por esta razón que, para generar

altas tasas de crecimiento sostenido de su economía, los chinos han empezado a adoptar políticas para fortalecer su consumo. A título de ejemplo, en Estados Unidos el agregado de las exportaciones más la inversión es cercano al 30%, en Alemania es 53% y en Colombia, 43%.

Hasta aquí los resultados de las políticas relacionadas con lo que el mundo económico externo y la misma China demandan en bienes y servicios de la producción del país asiático. Pero esa demanda ha sido posible atenderla gracias a que la producción, es decir la oferta, ha crecido también al mismo ritmo. Y la pregunta es: ¿Cómo ha sido posible que la oferta haya respondido tan aceleradamente?

Para empezar hay que recordar que la teoría económica identifica tres factores como los responsables del comportamiento de la oferta. Estos son: i) el acervo (*stock*) de capital productivo; por ejemplo, maquinaria, instalaciones, infraestructura, edificaciones, etc.; ii) el aporte de mano de obra, medida por horas trabajadas, empleados ocupados u otros indicadores y iii) lo que se denomina Productividad Total de los Factores (PTF).

Entonces, si un país quiere ampliar su oferta de bienes y servicios lo puede hacer con más máquinas (incrementando el *stock* de capital; es decir, invirtiendo). También lo puede hacer empleando más mano de obra, o creciendo su PTF; es decir, elevando la producción sin aumentar el *stock* de capital o el aporte del sector trabajo (horas, hombres etc.). En otras palabras, producir más con lo mismo o con menos. A este resultado se puede llegar, por ejemplo, con mejor tecnología y educación, perfeccionando la gerencia, abriendo mercado para generar economías de escala que permitan ofrecer precios reducidos, o sustituyendo actividades de baja productividad por las de alto rendimiento.

El **Cuadro 2** discrimina las causas del crecimiento del PIB chino para cuatro períodos, consignando para cada factor productivo mencionado su aporte a este crecimiento. Como se observa, la evolución del PIB chino obedece, en primer lugar, a una gran expansión de su inversión en capital productivo. Considerando el período 1988-2008, el PIB creció al 9,5% anual y el aporte que hizo la inversión a ese 9,5% fue de 5,1%.

Cuadro 2

	1988-93	1993-98	1998-2003	2003-08	1988-08
CRECIMIENTO PROMEDIO % DEL PIB ANUAL	9,0	10,2	8,7	10,8	9,5
APORTE DEL CAPITAL %	4,4	5,4	4,7	6,0	5,1
APORTE DE LA MANO DE OBRA %	0,7	0,5	0,5	0,4	0,5
APORTE DE PTF %	3,6	4,0	3,2	4,1	3,8
SUMA DE LOS APORTES ANUALES* O PIB %	8,7	9,9	8,4	10,5	9,4

* Por errores y omisiones, la suma de los aportes no es exactamente igual al crecimiento del PIB, pero esto no desvirtúa la importancia de la contribución de cada uno de ellos.

Fuente: Caso 'China Unbalanced', escrito por Richard Vietor y Diego Comin. Revisión, julio 26 de 2010. Boston, Harvard Business School.

El segundo gran aportante fue la PTF, con un 3,8%, y el que menos aportó fue el aumento del empleo de la mano de obra. Un resultado que va en contravía de la filosofía de Mao, la cual era crecer empleando mucha gente y poca inversión en maquinaria y capital, pero que no funcionó. También se concluye que la fortaleza de China hoy en día no obedece, primordialmente, a grandes masas de trabajadores que compiten porque su mano de obra es barata. Es verdad que trabajan más horas al año y que su salario es bajo con relación a lo observado en otros países, pero este no es hoy el motor de su competitividad.

Entonces, si la inversión y la PTF crecen mucho más rápido que la fuerza laboral, la producción por empleado debe aumentar; es decir, la

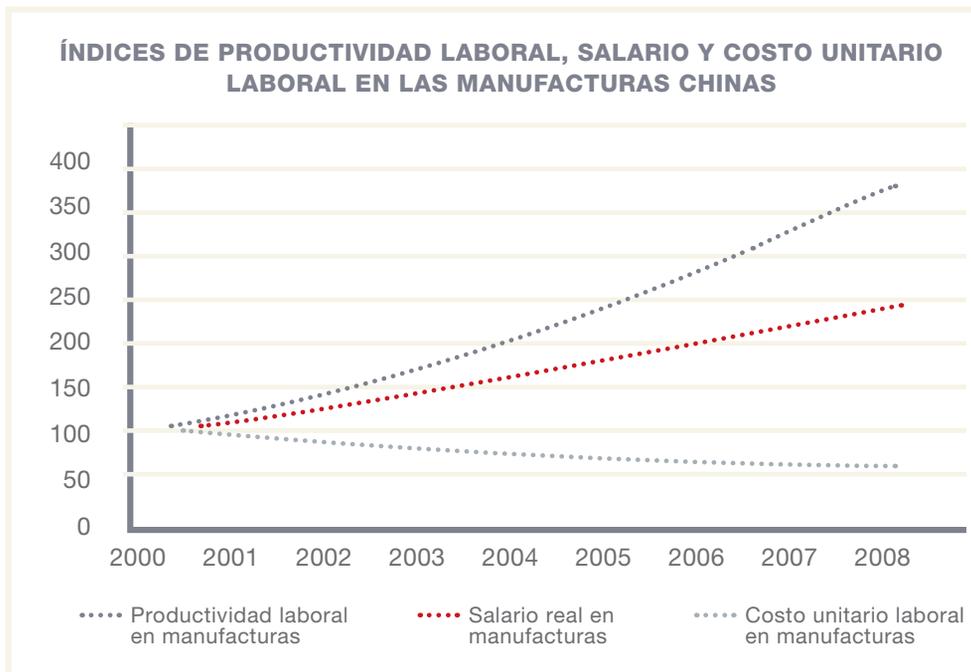
productividad laboral. Y la teoría dice, justamente, que esa productividad es función de esas dos variables: la cantidad de capital productivo y la PTF, y como ambas progresan aceleradamente en China, no es de extrañar que el crecimiento anual de su productividad laboral sea muy alto en manufacturas, tal como lo refleja el **Gráfico 1**. De un índice de 100 en el año 2000, la productividad ascendió a 374 en 2008.

Este aumento considerable en la productividad manufacturera ha estado acompañado por: i) Un mayor costo mensual laboral en China en dólares. Se ha más que triplicado en una década para los trabajadores citadinos, pues en 2000 fue estimado en US\$90,61 y en 2008 en US\$342,41 según se detalla en el **Cuadro 3**. ii)

Una revaluación nominal del yuan; en el período 1999-2004 fue estable en 8,3 yuanes/US\$ y, posteriormente, se fue reduciendo, pero no en forma continua, hasta 6,9 yuanes/US\$ en 2008. iii) Una inflación baja pero que se elevó en 2007 y 2008.

Con estos indicadores se puede construir un índice que, combinando crecimientos en la productividad laboral con los de los salarios, la inflación y la tasa de cambio, permita descubrir lo que ha venido sucediendo en China con el costo unitario laboral (CUL, aumento de productividad laboral menos aumento de costo salarial real). Como en las manufacturas la productividad ha crecido más rápidamente que los salarios, el costo laboral unitario se ha reducido en el período analizado: su índice pasó de

Gráfico 1



Fuentes:
 Caso 'China Unbalanced', escrito por Richard Vietor y Diego Comin. Revisión, julio 26 de 2010. Boston, Harvard Business School.
 Caso 'China and the Yuan Dollar Exchange Rate', escrito por Aldo Musacchio. Revisión, agosto 24 de 2010, Boston, Harvard Business School.

Cuadro 3

**SALARIO MENSUAL PROMEDIO DE TRABAJADORES EN CIUDADES,
TASA NOMINAL DE CAMBIO YUAN/US\$ E INFLACIÓN ANUAL**

	SALARIO MES EN US\$	CRECIMIENTO ANUAL % SALARIAL	YUAN/US\$	INFLACIÓN %
2000	90,61		8,3	0,3
2001	106,32	17	8,3	0,7
2002	124,44	17	8,3	-0,7
2003	138,94	12	8,3	1,1
2004	154,65	11	8,3	3,9
2005	183,05	18	8,2	1,7
2006	213,21	28	8	1,8
2007	265,86	25	7,6	4,8
2008	342,41	29	6,9	6

Fuentes:

Caso 'China Unbalanced', escrito por Richard Vietor y Diego Comin. Revisión, julio 26 de 2010. Boston, Harvard Business School.

Caso 'China and the Yuan Dolar Exchange Rate', escrito por Aldo Musacchio. Revisión, agosto 24 de 2010, Boston, Harvard Business School.

100 a 60, según se detalla en el Gráfico 1. Este es el resultado del modelo de Deng Xiaoping (intensa inversión en capital y acciones para mejorar la PTF), lo que permite entender mejor el debate de la tasa de cambio del yuan versus el dólar.

Como se mencionó, la tasa de cambio nominal del yuan versus dólar, al pasar de 8,3 a 6,9, revaluó nominalmente el yuan, lo que haría que la manufactura china fuese más costosa y perdiera competitividad; sin embargo, es bueno recordar que la teoría económica señala que es la tasa de cambio real, no nominal, la que se debe analizar en este caso, pues como se constata en las estadísticas de exportación de ese país, sus ventas al exterior continúan creciendo a pesar de esa revaluación nominal.

Se debe tener presente que la tasa de cambio real (TCR) es el valor de una canasta de bienes y servicios extranjera expresado en moneda nacional, utilizando la tasa de cambio nominal, y dividiendo por el valor de esa misma canasta en el mercado do-

méstico. Es un precio relativo y un indicador que permite hacer un mejor análisis de la competitividad. Variaciones en la TCR se pueden interpretar como cambios en la competitividad entre dos países o como un diferencial de costos de producción.

El cálculo de la TCR de dos países que comercian se puede hacer usando varios indicadores para estimar la diferencia en la forma como evolucionan los costos en cada uno de ellos. Un indicador puede ser la diferencia en la inflación de precios al consumidor; otro puede ser la diferencia en los costos de los productores; un tercero, la diferencia entre sus costos unitarios laborales y, por último, el promedio de costos para la economía o para algunos sectores en particular, como es el caso de las manufacturas.

Por ejemplo, si para mejorar su competitividad Colombia devaluara su tasa de cambio de \$1.900 por dólar a \$2.000, presentaría una devaluación nominal del orden de 5,2%, pero si los costos aquí se elevaran en 10% y en el país a donde van nuestros

A pesar de la revaluación nominal del yuan, las exportaciones chinas siguen creciendo. Esto se explica por la tasa de cambio real.

productos en 2%, nuestros ingresos mejorarían en 5,2% por devaluación nominal, pero nuestros costos con relación al otro país se incrementarían en 8% (10-2). La devaluación nominal de 5,2% no sería suficiente para contrarrestar el efecto de aumento en costos de 8%. Al final, lo que sucedería es que terminaríamos apreciando el peso en términos reales en 2,8% (5,2% menos 8%).

Si usamos el concepto TCR para efectos de competitividad china, bien vale la pena tener en cuenta lo que ha sucedido en Estados Unidos con sus costos laborales y con su productividad laboral, compararlos con lo observado para los mismos en China y deducir el CUL para USA. Mientras que en Estados Unidos el CUL aumenta de 115 a 127 (**Cuadro 4**), en China se reduce de 100 a 60 (revisar Gráfico 1). Estas divergencias en costos, a favor de China, compensan con creces lo que pierde revaluando nominalmente el yuan en 18% (de 8,3 a 6,8). Como resultado, si tenemos en cuenta los índices de CUL de ambos países, el yuan realmente no se revaluó para efectos de competitividad, sino se devaluó en

“Francis Fukuyama asegura que si bien hay un problema creciente de desigualdad y falta de posibilidades de participación política de la clase media china, esta se ha beneficiado del crecimiento de la economía del país”

porcentajes cercanos al 30% durante el período 2000-2008 con respecto a Estados Unidos.

Datos disponibles hasta la fecha sobre costos y productividad señalan que la situación se mantiene con esta tendencia hasta 2010. En el **Gráfico 2** se consignan las evoluciones de la tasa de cambio nominal y real yuan/US\$ para el período 1997-2010.

Las lecciones

- De mantenerse las condiciones económicas que se han dado durante el último lustro, China puede convertirse, en el corto plazo, en nuestro segundo socio comercial. Si eso es así, y se quiere hacer más profunda esta relación, es necesario ser conscientes del entorno cultural que por

Cuadro 4

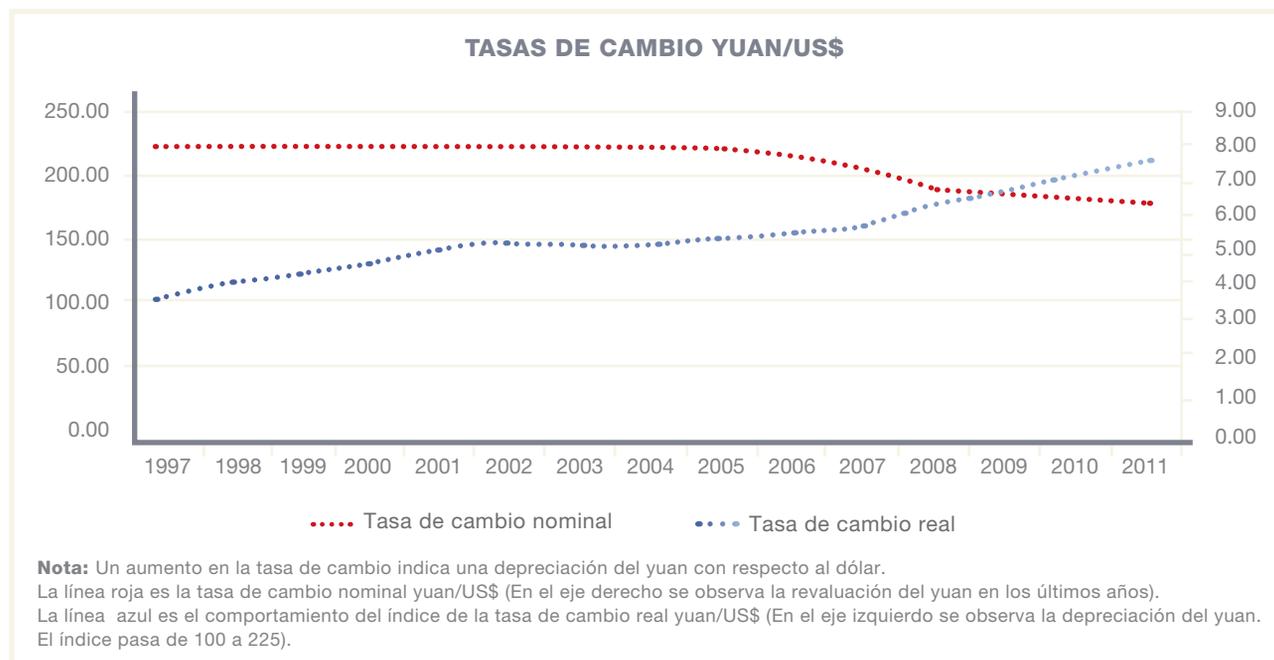
ÍNDICES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PRODUCTIVIDAD USA	117	121	126	131	135	137	138	141	144
COSTO POR HORA USA	135	141	145	152	158	164	170	177	182
CUL USA	115	117	115	116	117	119	123	126	127

Fuentes:

Caso 'China Unbalanced', escrito por Richard Vietor y Diego Comin. Revisión, julio 26 de 2010. Boston, Harvard Business School.

Caso 'China and the Yuan Dolar Exchange Rate', escrito por Aldo Musacchio. Revisión, agosto 24 de 2010, Boston, Harvard Business School.

Gráfico 2



Fuentes:

Caso 'China Unbalanced', escrito por Richard Vietor y Diego Comin. Revisión, julio 26 de 2010. Boston, Harvard Business School.

Caso 'China and the Yuan Dolar Exchange Rate', escrito por Aldo Musacchio. Revisión, agosto 24 de 2010, Boston, Harvard Business School.

siglos ha imperado en ese país y que, probablemente, se mantendrá en los años venideros. Como se desprende del apretado relato histórico de sucesos importantes vividos en ese país, el pueblo ha estado de acuerdo en otorgar gran poder de decisión al líder y en respetar la jerarquía, el orden y la disciplina, condiciones que habrá que comprender y aprovechar en toda negociación.

Sobre este aspecto, y en comparación con lo que sucede en el mundo árabe, Francis Fukuyama comenta que si bien es cierto hay un problema creciente de desigualdad y falta de posibilidades de participación política de la clase media, esta se ha beneficiado del crecimiento de la economía. De otra parte, señala que una gran mayoría de chinos piensa que su país es democrático y dice estar satisfecha con la situación

actual. Aduce también que el autoritarismo en China es de una calidad muy superior y que responde cuidadosamente al descontento popular; además, los gobiernos chinos rotan su liderazgo. (Ver *Wall Street Journal Americas*, 21 de marzo de 2011).

- A partir de 1978, el modelo chino de desarrollo económico ha favorecido la acumulación de capital, registrando un incremento muy fuerte en la inversión, motor del crecimiento de su ingreso. Esto ha permitido reducir el desempleo y la pobreza. Sin embargo, no ha sido el empleo masivo de mano de obra, a expensas de la inversión en equipos, maquinaria o tecnología en los procesos de producción lo que ha favorecido el mayor ingreso chino. Las tesis y políticas económicas de Mao no son un buen ejemplo a seguir.

- La positiva y elevada evolución de la Productividad Total de los Fac-

tores (PTF), es decir producir más con menos insumos, y el gran esfuerzo para incrementar la inversión, hicieron posible aumentar significativamente la productividad laboral y, como resultado, se pudieron ofrecer muy bajos precios al mercado mundial. Enfrentado el mercado a estos bajos precios, se multiplicó la demanda por productos chinos; demanda que fue atendida con la creación de más empresas y nuevos empleos. Así mismo, los bajos precios permitieron que la inflación china fuera muy reducida.

- La mayor productividad laboral fue el soporte del desarrollo de actividades con más valor agregado que aceleraron la difusión de tecnología y conocimientos. Como se sabe, las actividades con baja productividad laboral concentran la mayoría del empleo de baja calidad y estimulan el empleo informal. Por el contrario, los



buenos salarios están atados a productividad alta, permiten que las familias demanden más bienes y estimulan la economía.

- El aumento en productividad laboral permitió compensar el aumento de los salarios que, en manufacturas, están a niveles que no se pueden considerar hoy día como muy bajos; y siguen elevándose, lo que lleva en el corto plazo a terminar con la noción de que China compite porque paga muy malos sueldos. Fueron muy bajos, pero ya no.

- La combinación de mayor crecimiento en productividad laboral y costo salarial permite un costo unitario laboral mucho menor que el de Estados Unidos y otros países, incluido Colombia. Esta ha sido la mejor arma para enfrentar la revaluación monetaria del yuan y será la mejor estrategia que debemos adoptar si pretendemos que nuestro segundo socio comercial, así como Estados Unidos, sean importadores destaca-

dos de productos colombianos diferentes a los recursos naturales.

- Como se consignó, los salarios nominales chinos han ido creciendo y se está cerrando la brecha entre productividad y salario; es decir, el modelo de bajo costo y bajos salarios está cambiando, especialmente si en esas circunstancias, por razones políticas, tienen que reevaluar y cubrir los altos costos requeridos para controlar los daños al medio ambiente.

- El balanceo de la economía china implica aumentar el consumo interno de su clase media. Esto lo convertiría en el mercado de bienes de consumo más grande del mundo; cualquier cantidad que allí se venda

será pequeña para ellos y grande para nosotros. Nuestras pymes tendrán que dar los primeros pasos, ir progresando poco a poco (nada será resuelto aceleradamente por los compradores), ofreciendo productos sofisticados, con alta calidad y que no sean producidos por los chinos.

- La probabilidad de éxito aumenta en la medida en que seamos capaces de elevar nuestra productividad laboral y de monitorearla permanentemente para compensar la revaluación de la tasa de cambio nominal. De otra forma, seguiremos exportando los energéticos tradicionales que no tienen aranceles, y cualquier tratado comercial internacional perderá interés. ●

ABSTRACT: Colombia owes to itself looking for trade partners different than the United States and other economies growing slowly. The next in the list is China, a country with which we have increased international trade in recent years. But if we want to take a firm step within this large market, it is necessary to know the history, culture and economic model of the Asian Power.

Referencias:

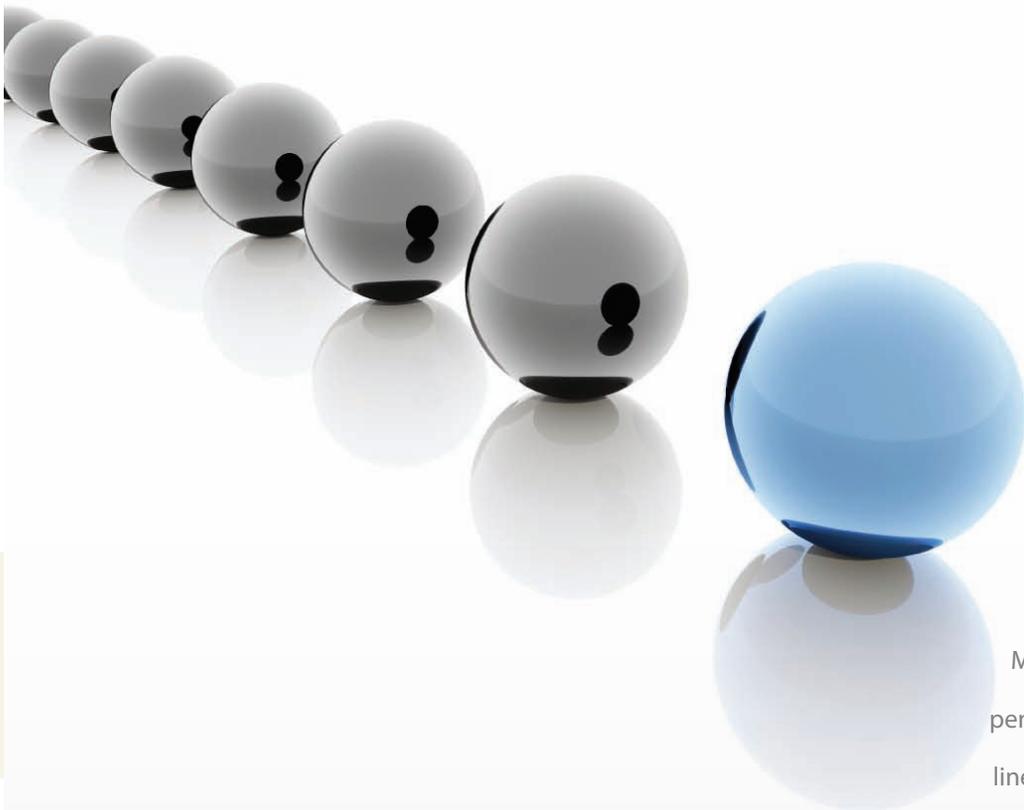
Ceinos, Pedro (2006). *Historia breve de China*. Silex Ediciones. Madrid.

Kennedy, Robert E. China: Facing the 21st Century. Caso 9-798-066. Boston: Harvard Business School.

Musacchio, Aldo. China and the Yuan Dollar Exchange Rate. Caso. Boston: Harvard Business School.

Vietor, Richard & Comin, Diego. China Unbalanced. Caso 9-711-010. Boston: Harvard Business School.

Guíe su empresa hacia la EXCELENCIA



El Programa Integral de Dirección-PID-

Dirigido a ejecutivos pertenecientes a la **Gerencia Media**, forma profesionales en habilidades directivas por medio de la Metodología del Caso de Harvard Business School. El participante desarrolla pensamiento estratégico, capacidad creativa y de innovación para lograr que los lineamientos de la alta dirección se ejecuten con efectividad.

También diseñamos programas In Company a la medida de las necesidades de las organizaciones.

Informes e inscripciones

Carrera 11A # 97A -19 Oficina 303

Teléfono: (571) 861 4444 Ext: 2311, 2341, 2348, 2350, 2351,2362.

edime@edime.edu.co

www.edime.edu.co



EDIME

Formación y Desarrollo Gerencial
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



The social responsibility of corporations is innovation



Christian Seelos
Visiting Scholar at the Center on Philanthropy
and Civil Society at Stanford University



The results of economic progress vary greatly around the globe. Whilst western nations have been able to capitalize major social benefits from it, not so the developing world. Innovation is a key part of the modern corporate strategies, not just to generate profits but social improvements through business models able to enhance sustainable development.

The socio-economic well-being that many of us in the developed world enjoy has its roots in the recent economic progress sparked by the success of the market system.

Aligning this economic model with the complex realities of the world's poor countries whilst absorbing its potentially negative social and environmental impacts is one of today's major challenges. This can only be achieved through entrepreneurial innovations that have the capacity to transform systems. It is therefore proposed that innovation is the key social responsibility of organizations and corporations. Social entrepreneurs provide us with new business models that demonstrate how innovation and progress can be enacted even in the least-developed countries.

For companies, social entrepreneurs can be valuable partners to enter or even build new markets that generate significant social benefits and the economic returns required by corporate investors.

Introduction

Economic progress, as we know it, emerged progressively in the last 150 years and created widespread socio-economic well-being in today's industrial nations at unprecedented levels. If we compare our lives to those of our parents and grandparents, we will notice enormous differences, not only economically, but also regarding social factors, such as healthcare, education and civil and political rights. Economic

progress is thus a young but powerful phenomenon. Its cornerstone is the market system, an economic model that was not designed by anyone but has rather unfolded and expanded through the dynamic interactions of entrepreneurial, technical and organizational innovations across the world that outcompeted alternative models.

Today's major challenge therefore lies in finding modern and creative answers to the following question: "How can we replicate economic progress with its many social benefits in poor countries?" Replication is here understood as the adaptation of market models to local realities and countries' needs for organic development paths. The nature of the challenge is highlighted by the fact that:

1. Although many regions have developed rapidly in the last 50 years and the relative numbers of people living in poverty is dropping, many countries are stubbornly unable to create socio-economic 'catch-up'.
2. Never in history have we witnessed a gap between the rich and the poor as deep as it is today. This phenomenon exists between regions, between countries and even within countries at all development levels.
3. Despite being a young phenomenon, the unfinished business of economic development has caused an enormous negative environmental impact. Finding ways to balance the

need for economic progress while sustaining the economic and social functions of environmental services is a key challenge of our times that requires all the innovation we can muster.

Innovation can lever sustainability

How can we deal with the double challenge of uneven economic progress and its potentially negative social and environmental impact? One solution lies in the innovation capacity of entrepreneurs, not only in their ability to gradually adapt products and services, but in their ability to actually transform systems. Innovation is of central importance. Why? Simply because established forms of economic progress have failed in many developing countries. As David Bornstein tends to say: "We need better recipes, not just more cooking".

Productive innovation is the essential driving force behind economic progress. It requires the generation of new resources such as knowledge and technology as well as new configurations of existing resources. Because today's problems are the consequences of yesterday's solutions, innovation is the only way forward. Innovation is difficult and risky, many entrepreneurs fail. Often, innovations remain marginal. This is particularly true for the types of innovations that corporations come

up with. In the currently hypercompetitive markets, companies are locked into predictable competitive dynamics of ever-increasing quality to price ratios that put severe strains on costs and limit the resources available for radical innovations.

With innovation as the only means to real progress, companies must overcome their cognitive and institutional hurdles to real innovation. This is a key responsibility for the corporation of the 21 century.

Social enterprises

Establishing markets in the context of severe poverty is extremely challenging. Institutions are weak. Infra-

“Social entrepreneurs do not regard poverty as a natural state but rather as the result of an absence of social structures that enable progress”



structure is practically non-existent. Governments fail to set up sustainable healthcare and education, while markets fail to supply goods and services. Organizations that operate successfully in this context often have a locally grounded perspective on reality. They see the social underpinnings of poverty. They reflect deeply on cognitive, social, cultural and political hurdles to progress and develop entrepreneurial objectives and strategies from that understanding. Such organizations are often referred to as social entrepreneurs.

Social entrepreneurs overcome a number of hurdles to establish successful businesses in the poorest of countries. They use their entrepreneurial skills to solve social problems. Social entrepreneurs do not regard poverty as a natural state but rather as the result of an absence of social structures that enable progress. Their innovative ways of working do not only benefit individuals but also help to establish these missing structures and simultaneously develop a spectrum of choices for future generations. Some social entrepreneurs



even manage to bring in high profits and become big players when their services and products are brought to established markets. In this way, they do not only provide quick fixes to the problem of poverty, but change the systems that otherwise keep re-creating poverty.

The symbiotic business model

A social entrepreneur can be an important partner for a conventional company that is about to enter an emerging market as she or he will usually be able to think in unconventional patterns and to come up with

innovative solutions. For conventional, larger companies, identifying and supporting promising social entrepreneurs, incorporating their innovative ideas, may be a platform for new profitable markets.

Our research shows that successful partnerships are often structured in the form of symbiotic business models where the partners maintain separate organizational entities and different strategic objectives. Both organizations are linked through an innovative business model that leverages the resources and competencies of both partners. This allows the for-profit entity to generate profits and to increase company value, while the not-for-pro-



“A social entrepreneur can be an important partner for a conventional company that is about to enter an emerging market”

fit part creates more social value than it could have without the corporate partner. It is thus a true symbiosis where the partners truly complement one another despite the fact that their individual strategic objectives are different. This way each partner organization is better off the more the other partner succeeds in achieving his private strategic objective. This minimizes partner conflict and the individual resources and competencies of the partners are put to their best uses.

Seeing the future with new eyes

The following example illustrates a collaboration of a social entrepreneur –Aravind– and a conventional entrepreneur –Aurolab–. The two created a new business model in India that is increasingly penetrating established markets in the West and already has a global market share of 15 per cent.

The underlying social problem behind Aravind and Aurolab’s business model is the widespread problem of preventable blindness in developing countries. About 40 million people are blind and over 130 million are visually handicapped in the developing world. The most common disease is the cataract, which can be treated by the insertion of an artificial lens. This is a treatment that most poor people can not afford. In the 80s, social entrepreneur David Green started to

collect donations for artificial lenses, which were then delivered to the Aravind Eye Hospital in India. When he started to run short of donations, Green decided to establish Aurolab, a manufacturing company that produced lenses. His objectives were clear: Aurolab had to make a profit; it had to build the capacity to treat as many poor people as possible; it had to be able to provide free surgeries for the poorest; and the quality of the surgeries had to be as high as in the best eye hospitals in Western countries. How did Green proceed?

Rather than letting wealthy markets determine the prices for artificial lenses, Green set a price at four dollars and designed manufacturing through a target costing approach. Although 47 percent of the patients at Aravind Eye Hospital could not pay anything and 18 percent could only come up for two thirds of the costs, Aurolab had a profit margin of 50 percent. This appears to be counterintuitive but is the outcome of an innovative business model:

1. Due to the high quality of the treatment, 35 percent of Aravind’s patients were able and willing to pay significantly above costs and still save money compared to traditional profit-maximizing hospitals.
2. By treating the poor, Aurolab had access to start-up funding from international financial institutions and foundations, which helped lower costs.

“Initiating socio-economic development is an extremely important and difficult job that has no place within traditional corporate social responsibility departments but needs to be driven from the business side”

3. A large advantage in terms of marketing was the fact that Aravind worked together with local NGOs, who had access to the poor. Most of these NGOs were happy to explain the benefits of eye surgery to the poor in the framework of their day-to-day work without charging for the service. This eliminated high marketing costs.

4. Due to the high volume of surgeries, Aravind doctors are considered the best and most-productive in the world. Surgery flow-through is designed with maximum throughput and maximum resource productivity in mind.

Today, Aurolab and Aravind Eye Hospital are making progress towards their strategic objective to build the capacity to deliver one million eye surgeries per year until 2012.

Asking the right questions

Sustainable development and business profits are not necessarily a contradiction, as this example shows. Currently, a number of companies are committing themselves in the developing world because poverty alleviation appears

to be en vogue. Trendy or not, initiating socio-economic development is an extremely important and difficult job that has no place within traditional corporate social responsibility departments but needs to be driven from the business side.

Companies who are willing to help initiate development while establishing future markets and make profits have to face a number of considerations:

First, the companies have to perceive themselves as potential drivers of socio-economic development and have to be interested in topics and issues relevant to the developing world from a business and from a social perspective. Secondly, the possibilities of establishing successful business models especially aimed at tackling the problems of the developing world may be limited, so a willingness to learn systematically and to accept the risks of experimentation must exist as well as the readiness to engage their best people and resources to such tasks. Thirdly, companies must be aware of the fact that money, on its own, is not enough to achieve such feats. They also must remember that

they will perform best in business and social terms if they stick to areas that make use of their unique competencies. Finally, it is essential that companies assess and clarify their corporate identities. They need to be able to define a key non-economic reason for existence and shape values that create the kind of culture necessary to drive competitive advantage and sustainable development.

The major trends that define the needs of future societies and thus the space of corporate opportunities and threats are mostly clear. Inspired corporate strategy means “shaping a desired future” not just reacting to short-term changes. Market positions that explicitly target the challenges of sustainable development can thereby become an essential part of corporate strategies. ●

RESUMEN: Los resultados del progreso económico varían enormemente alrededor del mundo. Mientras las naciones occidentales han logrado capitalizar importantes beneficios sociales, no ha ocurrido lo mismo con los países en vía de desarrollo. Por eso, la innovación es un elemento clave en las estrategias corporativas modernas, no solo para generar rentabilidad económica, sino mejoras sociales a través de modelos de negocio capaces de potenciar el desarrollo sostenible.



¡NUEVO EMPAQUE!



chocoso Delicioso ponqué, cubierto con el más rico chocolate.

En cada **PEDACITO** un mundo de sabor

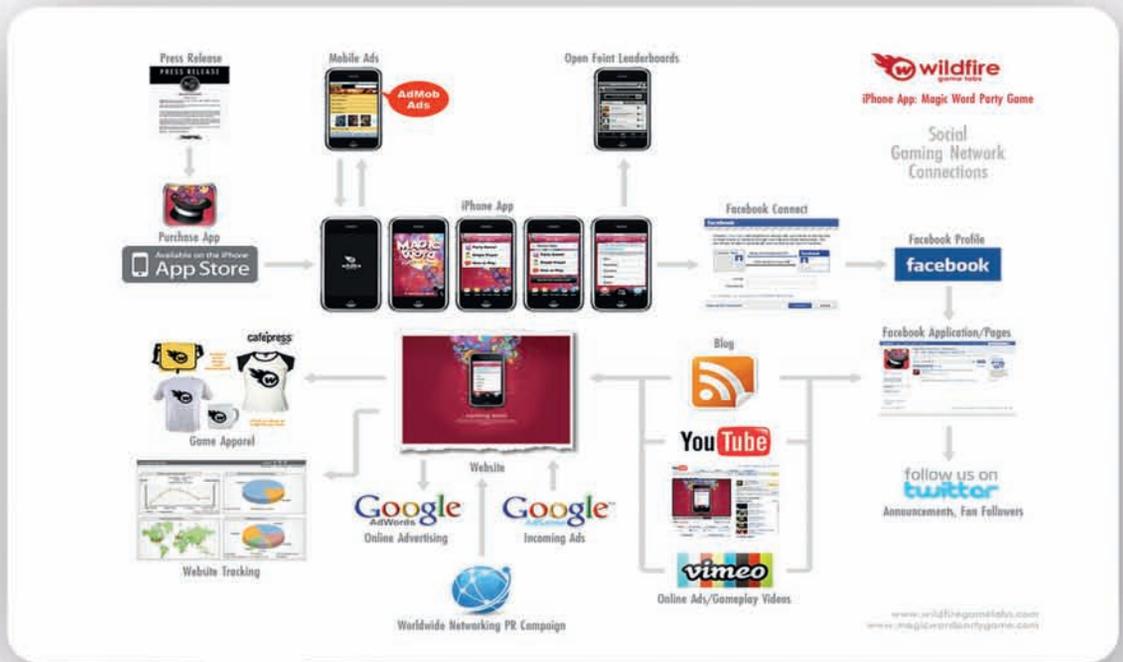


¡NUEVO EMPAQUE!



gustoso El más suave y esponjoso ponqué, con delicioso sabor a vainilla.

Marketing ...



Luis F. Jaramillo Carling
Director Área de Dirección de Marketing
de INALDE

Ricardo A. Barreto Jara
Asistente de investigación Área de Dirección de Marketing
de INALDE



Principios, personas y procesos detrás de la marca

Hoy en día las empresas se reinventan frecuentemente, buscando nuevos desafíos y mercados y/o creando una nueva imagen. Tomar el control de esa reinención puede marcar la diferencia entre sus competidores, pero es preciso proteger la coherencia entre los principios, las personas y los procesos.

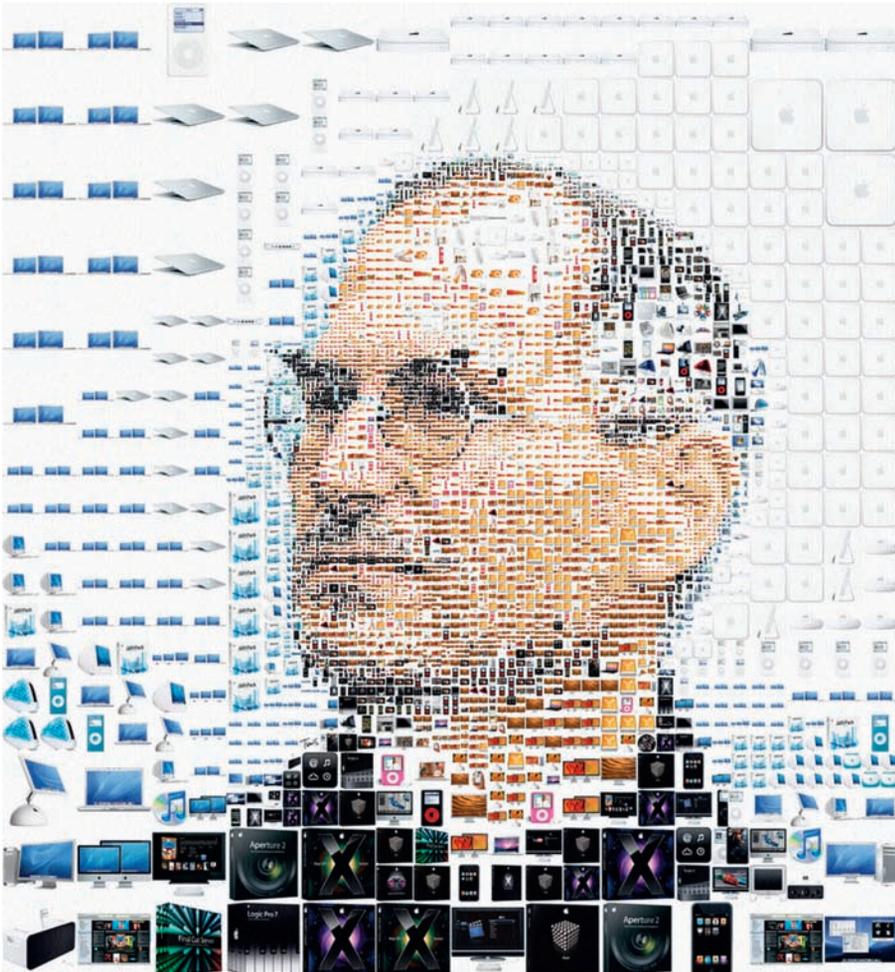
En el pasado, encontrábamos en el mercado productos con diferenciaciones clarísimas; unos por el sitio donde se adquirirían, como algunos productos importados de la categoría de salsamentaria; otros porque representaban una región o un origen, como lo vinos franceses; algunos porque su calidad o tradición así lo reconocían, como sucedía con la marca de chocolatinas Jet, de la Nacional de Chocolates; otros porque fueron los primeros en su segmento; y otros tantos porque eran dueños de la categoría, a tal punto que su marca parecía ser la denominación de la misma, como ciertos pañuelos faciales o una reconocida crema dental. En cualquiera de los casos, existían diferencias generadas por una imagen, que producían en la mente de los consumidores una relación vinculante con determinados productos, lo que hacía que la marca fuera el elemento esencial para disponer de ellos.

Hoy en día nos encontramos en un mundo más agresivo, con competidores mucho más innovadores y estratégicos y consumidores más informados, en donde marcas que antes eran altamente reconocidas por ser las dueñas de la categoría, ahora son imperceptibles para las nuevas generaciones. Tal es el caso de las marcas líderes en el sector de la fotografía hace 15 años.

Por otro lado, tenemos marcas que se han renovado a la misma velocidad del mercado y se han anticipado al futuro para ser las pioneras, como Apple, el grupo Virgin, Amazon.com, Google, Facebook, SSES (Stockholm School of Entrepreneurship), Zara e IKEA. Son marcas que continuamente están creando experiencias y vínculos de largo plazo para llegar al corazón del consumidor, quien terminará identificándose con ellas.

Pero, ¿qué es lo que hay que tener en cuenta para que nuestras marcas

“Hoy en día nos encontramos en un mundo más agresivo, con competidores mucho más innovadores y estratégicos y consumidores más informados”



estén en el corazón de nuestros consumidores? Trataremos de describir cuáles son los factores que componen una marca y qué permite la diferenciación y su sostenimiento.

Según Kotler (1991), "la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de estos elementos, que tiene como objetivo diferenciar los productos y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, de los de la competencia". Y estos elementos son usados para medir la recordación de la marca y el valor de la misma.

La primera dimensión que compone la marca, y debemos evaluar, es el conocimiento de la misma, que no es

más que preguntarse ¿Qué tan bien cumple su función nuestra identidad de marca? ¿Qué tan fácil la reconocen en diferentes condiciones? ¿Cuál es la probabilidad de que el consumidor, al pensar en un producto de la categoría, lo relacione directamente con nuestra marca? ¿Por qué nuestra marca es la primera, segunda o enésima en la mente del consumidor?

Nuestra marca puede ser muy potente y capaz de resumir muchos de nuestros atributos a los consumidores, o puede ser simple y decirle al consumidor que estamos en la categoría pero no comunica nuestro diferencial; tan solo nos ubica como una más en la lista. Esto se puede controlar con

el *Brand Awareness* o conciencia de marca y el *Brand Image* o imagen de marca y cada uno de sus componentes.

El *Brand Awareness* está compuesto por el reconocimiento de la marca y por su recordación. En otras palabras, es la capacidad de los consumidores de discriminar la marca una vez la han visto y de recordarla cuando se les menciona la categoría del producto. Preguntémosnos, por ejemplo, ¿Con qué marca asociamos en este momento la categoría gimnasios en Colombia? Esto se logra con una publicidad bien segmentada y con un mensaje de comunicación claro y eficaz, de tal forma que el consumidor, sin haberlo probado, sabe qué beneficio le da y se convierte en deseable para él.

En complemento, el *Brand Image* son las asociaciones que hacen los consumidores con una marca, ya sean atributos, beneficios o actitud de la misma. Veamos.

Algunas marcas contienen dentro de su nombre el producto, como Colseguros, Bancamía, Chocolyne, Ortopédicos Futuro, Correval, Virgin Galactic; otras no describen su producto pero sí su beneficio, como The View (restaurante rotatorio en el último piso del hotel Marriot, en Times Square), Regeneris (bebida funcional para la limpieza digestiva del organismo), Une (empresa de telecomunicaciones), LG (Life's Good, empresa de electrodomésticos coreana) o Crazy John's (tienda australiana de descuentos en productos electrónicos). Así mismo, existen marcas cuyo nombre no tiene relación alguna con su producto o servicio ni con el beneficio al cliente, pero su tradición y diferenciación les permite tener un nombre único, como El

bulli (considerado el mejor restaurante del mundo), Apple (tecnología) o IKEA (muebles suecos).

Estas exitosas marcas han encontrado la forma de resaltar sus atributos y beneficios, siendo este su gran diferencial en la categoría. La marca Apple, por ejemplo, ha resaltado los atributos relacionados con su producto (innovación, diseño y desempeño), mientras que la marca Dell se ha enfocado más en los atributos marginales al producto, como precio, empaque, tipo de usuarios y condiciones de uso.

En el sector de servicios financieros se resalta el beneficio, entendido como el valor personal que concede el consumidor a lo que el producto o servicio puede hacer por él. Esto se traduce en ventajas funcionales, tales como bancos de primer piso con servicios de cajeros, banca móvil y transferencias electrónicas, o beneficios experimen-

“Marcas exitosas han encontrado la forma de resaltar sus atributos y beneficios, siendo este su gran diferencial en la categoría. La marca Apple, por ejemplo, ha resaltado los atributos relacionados con su producto (innovación, diseño y desempeño)”

tales relacionados con necesidades sensoriales, de variedad y estimulación cognitiva (caso del Helm Bank Colombia, Commerce Bank en Estados Unidos o Tarjeta Naranja en Argentina).

También están los beneficios simbólicos, que son socialmente visibles y satisfacen necesidades extrínsecas como el prestigio o la exclusividad. Estos beneficios son ofrecidos, entre otras, por marcas que están ligadas a líderes de opinión, como el caso de Omega, con James Bond; Cobra, con Camilo Villegas; y Club Colombia, con el chef Harry Sasson.

Estas asociaciones que hace el consumidor con una imagen de marca pueden ser favorables cuando este cree que tiene atributos y beneficios que satisfacen sus necesidades. Incluso puede llegar más allá, cuando relaciona directamente la información de un producto con la marca y se convierte en un conocedor del mismo, siendo esta asociación, según la psicología cognoscitiva, de largo plazo. Por otro lado, hay asociaciones singulares en las que la marca tiene una ventaja competitiva tan fuerte que ofrece a los consumidores una razón de peso





para comprar esa marca en particular y no otras, comunicándolo de manera explícita al compararse directamente con los competidores.

Es en este punto en el que las marcas dejan ser propiedad de las empresas para pasar a ser propiedad de los consumidores, quienes tienen el poder de opinar a través de sus propios *blogs*, siendo los mayores conocedores de productos. En algunos casos, como el de la telefonía celular, los usuarios son capaces de aclarar dudas sobre configuración y servicios que el fabricante no dispone en su sitio web.

El cambio de la travesía

Si miramos 10 años atrás, cuando las redes sociales no habían entrado en auge, los consumidores tomaban la decisión de comprar siguiendo una espiral: en la parte superior consideraban una variedad de marcas que reposaba en su memoria, con una asociación favorable o desfavorable; después hacían una evaluación y descartaban las marcas que no llenaban sus expectativas y, por último, tomaban la decisión de compra en el punto

de venta después de comparar entre las marcas que realmente conocían y las que los tenían indecisos.

Hoy en día la travesía de la decisión del consumidor es diferente. Según un estudio hecho por McKinsey Quarterly (junio de 2009) entre 20 mil consumidores de tres continentes, en los sectores automóviles, cuidado de la piel, seguros, artículos electrónicos de consumo y telefonía móvil, la travesía ahora es mucho más iterativa y se compone de cuatro fases: la consideración; la evaluación; la compra y el disfrute; la promoción y el vínculo.

En la consideración, el consumidor tiene en cuenta las marcas que han llegado a él por medio de anuncios, vitrinas, conocidos o experiencias pasadas con el producto o servicio. En la evaluación, el conjunto de marcas iniciales se expande a más información u opiniones de sus pares, de los críticos, de los minoristas, de *blogs*, de portales de evaluación de proveedores, o de las marcas en competencia, agregando así nuevas marcas y descartando algunas de las iniciales. Cabe señalar que el consumidor cambia sus criterios a medida que profundiza en el conocimiento.

Después viene el momento de la compra, que se hace en el punto de venta. Allí se puede hacer un buen esfuerzo por persuadir al cliente a través de la ubicación de los productos, el empaque, la disponibilidad, el precio y las interacciones de venta. Por eso, vale la pena preguntarnos: ¿Cómo estamos repartiendo el presupuesto de marketing? ¿Cuánto en la etapa de consideración y cuánto en la de compra? ¿Qué tanto en las etapas de evaluación, disfrute, y promoción y vínculo?

Es muy claro que estas fases no son aplicables para todas las industrias y sectores pero es importante saber que algunas empresas ya lo están haciendo y han volcado su modelo de negocio a atacar estas tendencias, tal vez influenciadas por marcas internacionales que compiten en mercados locales (ej. *hotels.com*, *despegar.com* o *expedia.com* en la industria del turismo y de aerolíneas).

Estas conexiones novedosas del consumidor con nuestras marcas llevan al área de marketing a asumir nuevos retos, haciendo cambios en la

“¿Cómo estamos repartiendo el presupuesto de marketing? ¿Cuánto le estamos asignando a cada etapa (consideración; evaluación; compra y disfrute, promoción y vínculo)?”





estrategia, en el gasto en medios y en los roles al interior de la organización.

McKinsey descubrió que en la última etapa de la travesía en la categoría de productos faciales, por ejemplo, el 60% de los consumidores analizados realiza búsquedas *on line* después de la compra, y si ha creado una asociación favorable, promueve el producto hablando bien de él, potenciando la percepción e imagen de la marca y entrando en un ciclo de promoción y vínculo que afectará directamente las fases de consideración y evaluación en la recompra. En el caso contrario, cuando la asociación es desfavorable, el consumidor corta, en muchos casos, sus nexos con la marca o, peor aún, escribe sobre su mala experiencia en los puntos de contacto *on line* a los que están expuestos nuevos clientes.

Es acá donde el área de marketing se debe hacer cargo de los medios propios y de los ganados. Los primeros son los que la empresa ha creado y puede controlar, como el sitio web, Facebook o Twitter; y los medios ganados son los canales creados por los clientes, como las comunidades en las redes sociales o los *blogs*.

Como primera medida, es recomendable centralizar la información que se va a ofrecer al cliente, asignando un custodio de la marca que se encargue de coordinar la información de la página web, *brochures*, fuerza de ventas y servicio al cliente, y gestione eficientemente la cadena de suministro de contenidos asegurando que la travesía de la decisión del consumidor no tenga información contradictoria. Esto permite cuidar la uniformidad en aspectos como precios, promociones, alcances de servicio y promesa

de valor, factores que le dan carácter a nuestra marca y controla las expectativas que le creamos al cliente.

Tal vez usted vea estos recursos lejanos a su marca porque sus clientes no están en este momento hablando de ella en la red o simplemente no puede cambiar la cultura de su organización y volcarla hacia toda esta revolución y creación de contenidos —más que por sus costos por su compleja administración—, pero sí tenga claro que hacia allá van las nuevas generaciones y que debe prepararse desde ya para estos cambios.

Según un estudio de Euromonitor International, de febrero de 2011, la población mundial, por generaciones, está compuesta así: 8%, *swing generation* (mayores de 65 años); 18%, *baby boomers* (46-64 años); 21%, generación X (31-45 años); 18%, generación Y (20-30 años); 21%, generación Z (8-19 años) y, por último, los menores de 8 años, con 14%. Es decir, más del 50% (sin incluir los menores de 8 años) se comunica a través de redes sociales (puede ser desde su dispositivo móvil) y sabe de Twitter, Facebook y RRS. Por eso, ya hay empresas que están usando estos canales para estar más cerca de sus clientes; y no se trata solamente de hacer el esfuerzo de cambiar de actitud, sino de seducir a esos clientes para que nos agreguen a sus redes, un espacio limitado debido a la gran cantidad de información que manejan.

General Electric, un paso adelante

En su momento, lo hizo General Electric. En la década de los 90 confiaba tanto en las tecnologías que desarro-

“ Más del 50% de la población se comunica a través de redes sociales y sabe de Twitter, Facebook y RRS. Por eso, ya hay empresas que están usando estos canales para estar más cerca de sus clientes ”

llaba, que creía que los productos se vendían solos, y por eso tenía un departamento de marketing dedicado al soporte de las ventas y a las comunicaciones, pero no era incluido en las discusiones de la estrategia de la empresa. Para muchos, incluso, esa era una unidad de gasto. Pero cuando el mercado se convirtió en un mundo de *commodities*, General Electric tuvo que enfocar su estrategia en tecnología, innovación y anticipación a los cambios del mercado. Ahora, en su página de Internet, además de encontrar el eslogan '*Imagination at work*', hay una invitación para que los clientes ingresen una nueva idea: "GE está buscando ideas innovadoras para ayudar a crear, utilizar y gestionar la energía del hogar. Envíe las suyas o apoye sus favoritas".

¿Cómo podía GE tener antes una estrategia de marketing sólida, con un equipo que había sido relegado al soporte y coordinación? Desde luego, no encontraron ningún modelo o fórmula que diera la respuesta a las necesidades de la organización, pero sí se dieron cuenta rápidamente de que tenían que establecer un esquema de marketing que les permitiera mantener la coherencia y el liderazgo en toda la compañía. Este esquema tenía tres dimensiones: principios, personas y procesos.

Los principios para GE se basaron en crear un lenguaje y un marco común para definir segmentación, *branding* y estrategia de comunicaciones. Esto llevó a la empresa a convertirse en experta dentro de la categoría y a diferenciarse de las demás a través de asociaciones singulares con sus clientes. Por otro lado, se aseguró de que su personal de marketing desarrollara cuatro roles: 1) Instigadores, líderes que estuvieran dispuestos a desafiar el *statu quo* e incitaran al cambio, que buscaran nuevas y mejores formas de desarrollar productos con visión de largo plazo. 2) Innovadores, que convirtieran la información de mercado en productos, servicios o soluciones no probadas. 3) Integradores, que promovieran la unión entre todas las áreas de la empresa, los colaboradores y su entorno. 4) Implementadores, que ejecutaran las ideas más prometedoras.

En cuanto a los procesos, encontraron la forma de cuidar y perfeccionar las estrategias de marketing con autoauditorías, permitiéndoles medir en qué estaban fallando y en qué eran los mejores, para así tomar medidas puntuales en los temas de innovación; segmentación y *targeting*; *branding* y comunicaciones; eficacia de la fuerza de ventas; creación de valor y fijación de precios; activación comercial, y habilidades para un mundo nuevo.

También identificaron las tendencias e influencias externas; recopilaron y gestionaron conocimiento y datos sobre los mercados, competidores y clientes. Esta medición independiente de cada variable los llevó a tener un mapa resumen de la estrategia con sus fortalezas y debilidades.

Lo más reciente que ha hecho GE es una red social interna llamada MarkNet, a través de la cual todas las personas de la organización, en cualquier parte del mundo, comparten sus emprendimientos y experiencias, se estimula la creatividad, y se comunican los principios y proyectos por unidades e inter-unidades de la empresa. No obstante, GE aún no está satisfecha y sigue trabajando sobre su verdadera meta que es tener un patrón de oro de marketing.

Cuándo se justifica un cambio de marca o de imagen

Cuando usted se pregunte si su marca ya pensó en Twitter o en hacer un cambio de marca que se identifique con los nuevos desafíos del mercado, no olvide que el cambio de marca no se limita al logotipo o al eslogan; es un cambio de actitud de la empresa que le permite entender y comprender los desafíos de la diferenciación, basada en innovación y anticipación de las necesidades de los clientes.

Por eso, primero cree una estrategia que lo conduzca a crear relaciones o asociaciones únicas con sus clientes, realciones que les lleguen al corazón

“No olvide que el cambio de marca no se limita al logotipo o al eslogan; es un cambio de actitud de la empresa que le permite entender y comprender los desafíos de la diferenciación, basada en innovación y anticipación de las necesidades de los clientes”

y los conduzcan al ciclo del disfrute de sus productos, sorprendiéndolo en cada nuevo lanzamiento. Esta estrategia, desde luego, debe estar basada en los principios de su empresa, en su talento humano y en la sinergia de unos procedimientos alineados con las expectativas del cliente y con el marco de acción de su compañía. No olvide algo muy importante: innovación controlada, no improvisación.

Ahora, en todo este análisis no podemos olvidar el papel de los símbolos, logotipos o emblemas que identifican las marcas. ¿Por qué hay marcas que han realizado sutiles cambios a su logo, como es el caso del mismo GE, Club Colombia o Mercedes Benz y no han perdido su reconocimiento? ¿Será que las nuevas generaciones y consumidores no se identificaban con esos emblemas? No parece ser así. Lo que tenemos que preguntarnos es si realmente debemos modernizar nuestra imagen porque no le llegamos a los consumidores o porque es un desastre. ¿Será problema de los emblemas o de las caracterizaciones de las marcas como un todo? Hay logos que se reafirman en el tiempo como los mencio-

nados o como el de Nike, y hay otros que se ven en la necesidad de estar llamando la atención como es el caso de Reebok. No todos los cambios son para bien.

En el proceso de reconocimiento o identificación de la marca habrá que hacerse preguntas profundas sobre identidad, tales como: ¿Quién soy (empresa)? ¿Quién debería ser? ¿Quién espero ser? ¿Quién espero no ser? ¿Qué riesgos asumo en el proceso? El tema de marcas, como lo entendió GE y tantos otros, no es un tema de paradigmas, es un tema de reflexión, evaluación y valoración con los clientes. ●

ABSTRACT: Nowadays, companies frequently reinvent themselves, seeking new challenges and markets or creating a new image. By taking control of that reinvention, you can make the difference from competitors; however it is precise to protect the consistency between the principles, people and processes.

Referencias:

- Comstock, Beth; Gulati, Ranjay & Liguori, Stephen** (2010). Liberar el poder del marketing. *Harvard Business Review América Latina*. Nov. 2010, pp 92, 101.
- Edelman, David C.** (2010). Branding in the Digital Age. *Harvard Business Review*. Diciembre de 2010, pp 61, 69.
- Jaramillo, Luis F. & Barreto Ricardo A.** (2009). Manual para destruir una marca. *Revista Publicidad y Mercadeo*. Junio de 2009, pp 84 – 85.
- Keller Lane, Kevin** (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer - Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, vol 57, No. 1, pp 1 – 22.
- Muniz, Albert Jr. & O'Guinn, Thomas** (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, vol 27, No 4, pp 412 – 432.

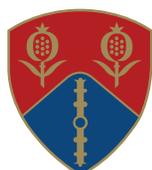
DICEN QUE DESPUÉS DE NUESTRO MBA TODO SE VE DISTINTO, Y ES VERDAD.

Prepárese para tener una perspectiva más amplia del mundo.

EXECUTIVE MBA INALDE: Método del caso - 22 promociones - 1.107 egresados - Comité Asesor
Internacional de Profesores de HARVARD BUSINESS SCHOOL, IESE e IPADE.

Para mayor información: www.inalde.edu.co y/o mba.inalde@inalde.edu.co
Teléfono Bogotá: 6079177

Resolución 6252 del 26 de diciembre de 2005 Cod. SNIES 171166580002517511500



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MBA



William M. Arnold
Professor in the Practice of Energy Management
Jones Graduate School of Business - Rice University (Houston, Texas)



National energy policy:

Addressing the critical issues

Throughout the past year, events from different nature have had a major impact on the global energy industry, setting a debate on the risks that a country must deal with in this matter. During the last years, Colombia has faced and overcome a set of difficulties, situation that has made possible improving its energy and economic conditions. Look of an expert after having known our energy and hydrocarbons sector.



The events impacting energy markets during the past year may be unprecedented in the 150 year history of the industry. Human error, failures of technology, natural disasters and dramatic political events dominated the news. Success stories could not compete for attention. Countries will respond in different ways depending on their unique circumstances.

The April 2010 explosion in the Gulf of Mexico killed 11 people, injured still more, created a severe ecological and financial impact for several states, caused a loss of confidence in the industry's ability to work at

the cutting edge of technology, and brought about a stinging response from the federal government that only now is beginning to subside. The industry encountered political risk in an area previously thought to be free of it. The consequences were costly.

In recent weeks we have witnessed the sudden developments in Tunisia, Egypt, Libya, Bahrain, Yemen and other countries in North Africa and the Middle East. While tensions and political risks had been apparent for a long time, serious analysts do not claim to have predicted the cascading events that materialized so quickly. By the time this paper reaches the

reader, the consequences may be even greater.

Then the horrendous sequence of events took place in Japan with the earthquake, tsunami and series of disasters at the nuclear facilities. Untold thousands of lives were lost, still more were jeopardized by the radiation, and infrastructure was destroyed. Many observers didn't realize that Japan ranks third in the world in oil imports, complementing its extensive infrastructure of liquefied natural gas (LNG) import terminals. Markets first thought that a drop in demand would drive oil prices down, and then reversed their position.



Despite this series of events, world energy demand was met by a combination of domestic resources, flexible supply and trading systems, and the ability of the Kingdom of Saudi Arabia to increase production to cover shortfalls. Nonetheless, oil prices rose dramatically with the uncertainty.

How can a country manage these diverse kinds of risks?

Leaders need to solve four different problems simultaneously:

1. Meet growing energy requirements in an environmentally responsible manner.
2. Assure continuing economic growth,

especially after the deep global recession that began in 2008.

3. Determine what energy security means for their country and develop plans to assure it.

4. Assess the impact of national security on energy development, as well as the impact of energy policy on national security.

The U.S. and Colombia are distinct countries with different economic structures. But we can learn from one another.

My experience in Colombia started in the mid-70s when I was a young Texas banker traveling throughout La-

Leaders must determine what energy security means for their country and develop plans to assure it.



“Energy security in Colombia derives from an abundance of diverse energy resources: coal, hydro, growing reserves of petroleum and renewed exploration for natural gas, as well as potential for renewables”

tin America on behalf of our domestic clients that ranged from giants like Esso, Gulf and Texaco to service companies and equipment suppliers. My professional experiences in Colombia were consistently good, but the level of oil and gas activity was relatively small compared to my clients' business interests in Venezuela (even after the 1976 nationalization), Argentina, and Brazil.

In the late 80's I visited Colombia while serving as Senior Vice President of the Export Import Bank of the United States. The purpose of the trip was to inspect the Carbocol project in the Guajira peninsula, for which we provided substantial export credits for the mine, railroad, and port facilities.

Since then I have followed developments in Colombia from something of a distance until I had the opportunity for a visit earlier this year organized by the INALDE Business School.

I learned much from senior people at the reconstituted Ecopetrol, Agencia Nacional de Hidrocarburos, Ministerio de Minas y Energía, and private energy companies. It complemented discussions I had over the last few years with Ambassadors Carolina Barco and Luis Alberto Moreno in Washington, D.C. The leaders and people of Colombia have thought

deeply and acted comprehensively on the issues outlined above.

1. Colombia confronted tremendous challenges to its national security but now prevails. I am proud that the U.S. and Colombia stood side by side, but clearly the greatest effort and sacrifice were made by Colombians. Security affects the entire fabric of the country, but I will comment only on the energy impact.

The strengthened security situation has made it possible for the government and companies to think about long term investment across the entire country and the development of all its resources, actual and potential. This was not feasible a decade ago.

Energy policy, especially the regulatory reform instituted a few years ago, has revitalized both Ecopetrol and private investment, supporting the national economy, and ultimately contributing to national security.

2. Energy security in Colombia derives from an abundance of diverse energy resources: coal, hydro, growing reserves of petroleum and renewed exploration for natural gas, as well as potential for renewables. Colombia has shifted from declining levels of oil production to growth, including new fields such as Rubiales.

Oil and gas found in shale rock in the U.S. has been a game changer in terms of energy security, economic growth, and a lower carbon future. It would not be surprising to see similar developments in Colombia.

3. Economic growth is clearly an objective of the country and the potential is impressive. My greatest disappointment is the failure of the U.S. Congress to approve the Colombia Free Trade Agreement. Passage is in U.S. interests but our Congress has failed to put this in the strategic context it deserves.

On energy policy, the restructuring that took place a few years ago has already provided results in the new competitive role of Ecopetrol and the scores of companies competing to do business and develop resources. This includes both Colombian and international companies meeting the terms and conditions laid out in transparent public policy. Colombia also

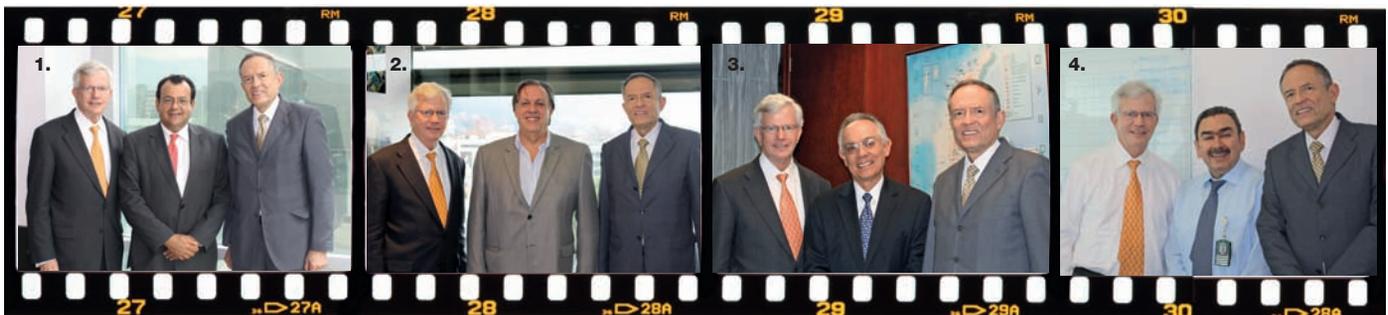
“ I believe that Colombia’s inherently high-BTU, low sulfur, low dust coal will be a net contributor to a better environment than other options currently available for growing economies ”

has a well-earned record of legal and contract stability, an absolutely essential basis for investments that may last 20 to 30 years or longer.

Occasionally, when a country is so successful in attracting investment, people will question whether the terms were too generous. From my perspective, policy makers would be wise to focus on the success this has brought about, rather than on doubts they may have. There are many international cases to support this approach.

4. On the environment, I am confident that Colombia will make its contribution at home and abroad as it

During his visit to Colombia, William Arnold was not only the keynote speaker at the first official meeting of the INALDE Business Advisory Council, but met, along with our Dean, with some of the most important executives of the country’s energy and oil industry. The gallery here:



1. In the company of Dr. José Armando Zamora, Director of Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH.
2. From left to right: Dr. William Arnold, Dr. Ronald Pantin, President of Pacific Rubiales, and Dr. Pedro Niño, Dean of INALDE.
3. With Dr. Camilo Durán, President of ExxonMobil de Colombia S.A.
4. Here with Dr. Javier Gutiérrez, President of Ecopetrol.

develops new resources to support economic growth. The level of electricity production from hydro is the envy of other countries. Colombia has already met increased demand for coal from OECD countries and increasingly from China. Some people may be critical of this, but I believe that Colombia's inherently high-BTU, low sulfur, low dust coal will be a net

contributor to a better environment than other options currently available for growing economies.

In conclusion, Colombia has been a leader in confronting the most difficult problems boldly and successfully. I fully expect the country to be prudent in its use and development of natural resources and will be respected internationally for this. 📍

RESUMEN: Durante el último año, eventos de diversa naturaleza han tenido un fuerte impacto sobre la industria energética global, dando lugar a un debate sobre los riesgos a los que está expuesto un país. Para enfrentar este entorno, que seguirá siendo no predecible, se requieren líderes que promuevan el suministro energético responsable con el medio ambiente, estimulen el crecimiento de sus economías, definan lo que su sociedad entiende por seguridad energética y programen inversiones para que las metas se cumplan. En palabras del Dr. William Arnold, "los líderes colombianos han venido enfrentando esas dificultades exitosamente".



Calle 87 No. 21 - 63 PBX : 616 54 88

Seguridad Presencial Armada
Tecnología & Caninos



El sentido del trabajo en INALDE

La perspectiva del profesor



Los profesores de INALDE trabajan para servir a otros y para impactar integralmente la dirección colombiana. En otras palabras, se sienten identificados con la misión institucional: la transformación de la sociedad a través de la formación de la alta dirección. Crónica desde el tablero.

Se empiezan a escuchar risas de camaradería, acompasadas por murmullos de tensión. Las luces se encienden y, de inmediato, dejan entrever, al fondo, una pizarra verde que espera con ansiedad alumbrar conocimiento. Una herradura de madera, organizada en tercios, descansa dentro una circunferencia casi perfecta. El aula se alza en diferentes niveles para alojar a quienes en pocos minutos afrontarán los retos típicos del oficio directivo: identificar problemas, presentar soluciones y elaborar planes de acción, filtrados por criterios de varias naturalezas.

Cinco columnas neoclásicas soportan el peso del cielorraso encerrado. En silencio, todas las estructuras, allí dentro, custodian el flujo y reflujo de los aprendizajes que ya, antes del inicio, empiezan a ser coconstruidos. La hora cero se acerca. Una aventura nueva emerge. El aula, con su tapete rojo o verde resplandeciente, va apiñando gradualmente a los protagonistas que vienen de compartir y discutir entre sí sus reflexiones individuales.

Unos, ya sentados, se lanzan miradas que traslucen angustia o misterio, aunque, paradójicamente, mezcladas con gestos de entusiasmo y alegría. La ambivalencia se difunde, regresa y, como siempre, con preocupaciones intelectuales: “¿Qué nos espera?”, “¿Cómo terminará esta sesión?”. Los que llegan más tarde se apresuran y, agitados, buscan sus lugares. Miran a los lados e impávidos empiezan a cuestionar su propia experiencia, labrada durante años de iteración con la realidad de sus organizaciones, hasta que por fin encuentran su destino, su enlace con la escena: “Allí está mi nombre”.

La experiencia en el aula es activa, está centrada en quien aprende, en quien construye, en quien comparte con sus pares reflexiones a través de la fusión con el personaje del caso. Debe vencer la timidez y comunicar con profundidad, argumentando su postura ante la situación que se simula. No puede recomendar, debe entrar en posesión como si él o ella enfrentaran el reto, el problema, el plan de acción.

La clase no ha iniciado. Aún se viven los rezagos de las ideas entretejidas en cada equipo. “¿Será ese el problema?”, se preguntan algunos. “¿Qué criterios incluir en mi decisión?”, “¿Cómo implementar esa idea?”, preocupa a otros. Cada participante emprende su propio camino intelectual, pero en medio de un proceso de aprendizaje con resortes colectivos. Y allí está el aula dibujada de verde o rojo, con sus huellas de herradura, esperando, custodiando, abrazando la ansiedad.

Se intensifica el avivamiento de los participantes. Necesitan empezar a simular su vida directiva, practicar en el aula su propio oficio, ir y regresar en un proceso que nunca termina, que los perfecciona, tal y como ocurre con el escultor que se hace mejor con cada obra.

La satisfacción de ser retado inunda los ánimos del grupo. Están convencidos de que por este sendero, caso tras caso, se desarrollarán y potenciarán las habilidades prácticas de dirección. Han comprendido y ex-

“ En medio de la sesión se activa el interés del profesor por su propia vida interior: ‘¿Qué me motiva? ¿Cuál es el sentido de mi trabajo? ¿Cuál es el para qué de este oficio en INALDE?’ ”

perimentado que esta simulación es un proceso práctico de mejoramiento profesional exponencial. Y luego, de nuevo en su realidad, imbuidos por la semilla del alto desempeño, aportarán, aún más, a la empresa... y sí, no hay duda, a la sociedad.

Aunque solo pocos lo notan, en medio del bullicio ingresa el profesor y acomoda sus anotaciones encima del escritorio que custodia la pizarra. A pesar de que no se ha derrumbado en su silla —ni lo hará—, su figura empieza a amilanar el murmullo. Su semblante reposado y sereno no es de protagonista, más bien de facilitador, de director de orquesta, de catalizador de energías, de activador de pensamientos, conocimientos, actitudes, sentimientos y emociones.

Al comienzo no es a él a quien le corresponde transmitir los saberes. Lo harán los participantes, quienes escudriñarán en los entresijos del caso. Sin embargo, allí está, erguido, buscando crear un contexto participativo, orientando el flujo y reflujo de la construcción colectiva. Actuará como enlace entre quienes tallan la obra. Él tiene un objetivo primordial: “Beneficiar, en primer lugar, a los directivos, y no a sí mismo”.

La sesión inicia con una frase, con un prefacio, con un rol a asumir. Pero,

¿qué significa para el profesor esa sesión? ¿Qué busca? ¿Qué lo mueve a estar allí? ¿Qué motivos tiene para lanzarse a dirigir esta aula atiborrada de directivos? ¿Para qué se ha entrenado, con paciencia y juicio, en el arte de dirigir sesiones con el Método del Caso?

Regresa de sus preguntas internas y decide, por una pulsión inconsciente, dividir su actuación en tercios. Así, aterriza a sus escuchas con una pregunta: “¿Cuál es el problema?”.

Empiezan las ideas, los contrastes, las diferentes miradas, las priorizaciones encontradas, las opiniones disímiles. La confusión temporal aumenta. La simulación se torna realidad. Las energías de los participantes se acrecientan y un número no definido de manos levantadas adornan el paisaje.

Asigna la palabra, hace preguntas, contrapregunta, profundiza en los conceptos, en las herramientas y, sobre todo, busca el desarrollo de las habilidades directivas de quienes tiene al frente. “Mejorar el desempeño de ellos”, resuena en su reflexión.

En medio de la sesión se activa el interés del profesor por su propia vida interior. Introspección. “¿Qué me motiva? ¿Cuál es el sentido de mi trabajo? ¿Cuál es el para qué de este oficio en INALDE?”. Emergen nuevos misterios, pero ya no frente a la solu-

ción del problema de negocios: “¿Qué me mueve? ¿Qué es lo que deseo con este quehacer cuasi artístico, cuasi científico?”.

Y empieza a responderse: “Mejorar la calidad de la dirección en este país”. Esto lo impulsa, en principio, a dirigir una clase, pero ya empiezan a devanarse otras reflexiones en su mundo interior. Replica, profundiza y continúa: “Quiero ayudar a mejorar la manera de hacer negocios en Colombia”, “me motiva formar líderes para hacer un mejor país”.

Él ha tenido un recorrido de vida directiva y empresarial, pero también ha bebido del mundo académico. Combina el oficio práctico con conocimientos científicos y aporta así a la calidad de la gestión de este país que trasluce nuevas esperanzas. Lo motiva el impacto de su trabajo en otros.

El profesor está centrado en el participante. Se toma en serio el sentido prístino del concepto educar: “Sacar lo mejor que está dentro del participante”. Pregunta, presiona, tensiona y se vuelve punzante para “ayudarlo al ‘estudiante’ a mejorar en su oficio práctico”. Genera discusiones, las orienta, las guía e incentiva la actuación proactiva para desarrollar y potenciar habilidades directivas, “para mejorar el desempeño del directivo en su mundo real”.

La sesión sigue su ritmo; se ha agotado el primer tercio. Se saturan los problemas en la pizarra, dándole paso a las alternativas y a los criterios. ¡Ah!, el ético, desde luego, no queda de lado; está inmerso, explícito, reluciendo y delimitando el camino



de la elección. El profesor, ejemplo él mismo de valores humanos, piensa, en medio de las elucubraciones de parte y parte, que debe "aportar para que las decisiones de los directivos sean éticas". Allá está el faro, una de las finalidades fundamentales del oficio del profesor 'inaldense': la formación en valores y virtudes.

Y el enfoque humanístico reluce en su esplendor. Opera en los criterios para resolver el caso. Ante todo, el profesor tiene la convicción de que las decisiones que se están tomando tienen su razón de ser en la persona, en su perfeccionamiento. Las elecciones, filtradas por los criterios, tendrán que tender a mejorarla, y no solo a la allí presente, sino también, con el apren-

dizaje práctico y su aplicabilidad fuera del aula, a los colaboradores, clientes y *stakeholders* de su empresa.

Ya discurriendo el segundo tercio de la sesión, el profesor se dice a sí mismo: "Mi deber en INALDE implica desarrollar directivos más humanos. En esta aula, en este instante, con estos directivos que tengo en frente, la finalidad es lograr su transformación como personas integrales, pero también, indirectamente, la de sus organizaciones y de la sociedad, siempre con el respaldo y el ejercicio de los valores y virtudes humanas".

Continúa: "Trabajo para ayudar a forjar una mejor clase empresarial". Y va más allá: "El sentido de mi trabajo es la gente, los participantes. Deseo



ayudarlos a ser mejores personas y directivos”.

Ha descubierto, con su razón y emociones, el sentido de su quehacer, el significado de lo que hace en el aula. Y se toma en serio esta finalidad porque sabe que así trasciende: “El impacto de mis clases en otros”, “el servicio que presto a los demás”.

La motivación del profesor tiene un perfil con predominio trascendente, contributivo: “Dicto clases para que a ellos les sirva en su labor directiva”.

Sigue con su reflexión personal y, a la vez, con la sesión. Esto no le hace perder la concentración; por el contrario, se la aviva, trabaja mejor, automotivado, y su propio desempeño mejora luego de descubrir el sentido de lo que hace.

Presiona de nuevo a los participantes, porque la sesión es un reto

permanente. Preguntas de profundización afloran para corregir una intervención desenfocada. Esto tensiona la atmósfera. El profesor sabe y aplica el mantra que reza así: “El error es una oportunidad de aprendizaje para ellos”, y con una pequeña sonrisa en sus labios reitera: “Aquí tienen el chance de equivocarse sin consecuencias. En este simulador, en este centro de perfeccionamiento, pueden y deben equivocarse; así aprenden y experimentan para luego hacer mejor las cosas en sus organizaciones”. Y este es uno de los valores agregados de INALDE: entrena y perfecciona en habilidades para la acción posterior, para el alto desempeño práctico.

Minutos después, asigna la palabra a otro protagonista, se vuelve y profundiza: “¿Qué plan de acción tienes para implementar esta decisión?”.

“La conexión hace parte del sentido del trabajo del profesor. Lo motiva formar parte de comunidades académicas y redes de directivos”

Ha cambiado de tercio y empieza el cierre de la sesión. Pide desarrollos concretos... le encantan los matices y la especificidad.

¡Ah! pero el profesor en este proceso también se enriquece. La preparación del caso una y otra vez, las diferentes vías posibles y los planteamientos de cada grupo lo perfeccionan a él también. Y aunque desarrolle el mismo caso reiteradamente, cada vez implica la aventura de la novedad. Los participantes argumentan, presentan su visión, sus matices, y este absorbe. Siempre se erigen senderos nuevos para lo mismo. Así que no son solo motivos trascendentes, también intrínsecos: su crecimiento como profesional, como directivo, como profesor.

Por lo mismo, reflexiona con una llamarada intelectual que se le enciende en medio de la clase: “Aquí puedo formalizar mi experiencia práctica y hacerla útil a otros”. Hacer parte de la institución, “estar en INALDE, me hace mejor consultor, mejor miembro de junta”, “soporta mi desarrollo personal”.

Sin duda, del flujo y reflujo de la dinámica en el aula los aprendizajes también se sedimentan en el profesor. Con cada sesión, con cada clase, con cada grupo, él mismo crece y aprende. Abstrae de la discusión y de los aportes. Los motivos intrínsecos están inmersos en el sentido que da a su trabajo: “Hoy trabajo para entender

más y tener más conocimientos gerenciales”, “trabajo para saber más, para contextualizar el conocimiento”.

Relaciones y aprendizaje

Antes de dejar algunas enseñanzas con la ayuda de la pizarra, el profesor reafirma su misión: “Transmitir conocimientos y experiencias para mejorar a otros. Si lo comparara con dirigir una sola empresa, desde aquí, no hay duda, puedo ayudar a muchas más personas y organizaciones”. Y remata: “El hecho de tener alumnos para transmitirles conocimientos y luego recibir gratitud de ellos, es algo que me motiva mucho”.

“Estoy aquí –piensa al final de la sesión–, para encontrarme en el aula con la vida de ellos, para capacitarlos, mejorarlos y aprender de ellos”. Lo trascendente se entremezcla con lo intrínseco. Coexisten, conviven para fusionarse y establecer el perfil del sentido de su trabajo: primero lo contributivo, trascendente, y segundo lo intrínseco. Ese es su perfil motivacional prevalente.

Con su trabajo, el profesor de INALDE erige puentes entre lo académico y lo práctico. Vincula la ciencia de la administración con el arte y el oficio de la dirección. Su mundo en el aula es la combinación de ambas esferas para mejorar a otros y a sí mismo. Y, lo más importante, disfruta su

trabajo. El mejor espectáculo para él es observar que otros, con su ayuda, logran un excelente desempeño en el trabajo directivo.

Además de lo mencionado anteriormente, el profesor se enriquece del entorno que le ofrece la institución. En la clase realiza aportes derivados de palabras de un colega suyo, bien de una sesión a la que asistió o de la discusión mutua de un caso o una nota técnica. Se deja orientar con humildad, recibe consejo, crece en el intercambio con sus pares. “Para mí es importante estar en contacto con profesores nacionales e internacionales, sea personalmente o a través de lo que escriben”. Esto le ayuda a apropiarse de los conceptos, a utilizar herramientas de nuevas formas y a mantenerse actualizado en su área.

La conexión hace parte del sentido de su trabajo. Lo motiva formar parte de comunidades académicas y redes de directivos. Trabaja, entre otras cosas, “para dialogar con colegas capacitados y con valores semejantes”.

INALDE se mueve en la cúpula por el impulso de sus profesores. También son directivos de esta institución. No solo afrontan la realidad empresarial desde su posición en las juntas, en asesorías, o como empresarios “allá afuera”, también dirigen y gestionan esta organización, y lo hacen en vertientes variopintas: en lo académico, en los programas, en lo financiero, en lo comercial y en las operaciones; enlazan áreas y funciones, toman decisiones, viven en la ambigüedad y la incertidumbre propias de la dirección, eligen entre objetivos distintos, aplican los criterios, generan alternativas e implementan planes de acción.



Y esto también los motiva porque lo hacen con un sentido concreto: “Como directivo, mi objetivo es hacer mejor a INALDE. Además, me sirve como trabajo práctico que luego puedo transmitir en las clases”.

Ya en medio del cierre del caso, replican en él pensamientos con cierta autoestima: “La ventaja competitiva de INALDE es, junto con la cultura de los detalles, el hecho de que la dirigen sus mismos profesores”.

Se ha terminado la sesión. El murmullo disipado se pliega de nuevo. El profesor piensa que ha materializado varias finalidades en esta clase y ha logrado configurar un enlace sinérgico entre la misión de la institución y la propia. Siente y piensa que sus actos en el aula se han entremezclado, sin desviaciones, con el

sentido prístino de INALDE: la transformación integral de los directivos.

Adicionalmente, una certeza lo regocija: “Estoy aquí porque encuentro adecuada la misión de INALDE y me identifico con ella”.

Más tarde, al llegar a la oficina, en el tercer nivel, sin que nadie lo note, escribe en su agenda: “Mi trabajo es una interacción entre el sentido de mi vida con la misión de INALDE y del área que me acoge”. Y más abajo en la hoja, seguido de un suspiro envuelto por el encanto del escenario que la naturaleza dibuja sin esfuerzo en su ventana, escribe con letras capitales: “ESTOY AQUÍ PARA SERVIR”.

Reflexiona, toma otro bolígrafo, respira hondo y con un color distinto, remata: “Estoy aquí, dicto clases en

INALDE para ayudar a construir una mejor sociedad, para impactar positiva e integralmente en el desempeño de la alta dirección”. 📌

ABSTRACT: INALDE professors work to serve others and to fully influence leadership in Colombia. In other words, they feel identified with their institutional mission: the transformation of society through senior management. Chronicle from the class board, based on interviews with the professors at our school.

Nota: Este texto fue escrito con base en entrevistas realizadas a 17 profesores de INALDE Business School, con la excusa de la pregunta ¿Para qué trabaja en INALDE? Algunas de las comillas son transcripciones literales. Aquí se presenta, a modo de narración, la confluencia de respuestas. Agradezco a los entrevistados por su tiempo y su disposición, y también a Marcela Barrero por su acompañamiento y apoyo para las entrevistas.



中华人民共和国

Nueva Misión China para egresados de INALDE Business School

Con fines académicos, empresariales y turísticos

La mejor oportunidad para entender la cultura china y conocer su increíble potencial para hacer negocios.

Fechas: Del 7 al 23 de octubre de 2011

Destinos: Beijing, Xian, Shanghai, Cantón y Hong Kong

Encuentre en la página <http://alumni.inalde.edu.co> los detalles del itinerario, tarifas y fechas de inscripción, entre otros.



El campo colombiano, una gran ‘empresa’

El ejercicio de la responsabilidad social no es solo un compromiso de las empresas, también es de los ciudadanos. Así lo entiende la Fundación El Cinco a través de su modelo, gracias al cual recolectores y productores agrícolas se han convertido en verdaderos empresarios del campo. Revista INALDE recorrió los frutales de Santa Bárbara y Rionegro, en Antioquia, para comprobar, de primera mano, la eficacia de este modelo.

Abel Campillo irrumpe la escena y es inevitable sentirse frente a un colorido retrato: unos expresivos ojos verdes que hacen juego con una tímida sonrisa; unas manos marcadas por el trabajo de la tierra y unas llamativas heliconias que cuelgan de sus hombros. Es tanta su vitalidad, que difícilmente uno puede creer que acaba de realizar una caminata de más de dos horas.

Y no es que Abel, de 23 años, sea amante del deporte. Esa es la única opción que tiene si desea llegar al casco urbano de Santa Bárbara, municipio antioqueño de donde es oriundo, pues no hay otro medio de transporte para salir de su vereda, ni carreteras que lo soporten.

Cada vez que tiene que traer la cosecha o comprar algunas cosas en el pueblo, las largas horas de camino aguardan por él. Pero esto no le incomoda. Todo lo contrario, después de haber vivido en carne propia las épocas de recrudeci-

miento de la violencia en el campo, siente paz al poder atravesar tranquilamente las fincas y sembrados.

Hace ocho años, el padre de Abel fue asesinado en extrañas circunstancias. Jamás se supo quiénes fueron los autores: si uno de los grupos al margen de la ley que operaban en la zona, delincuencia común o a algún habitante de la región. Pero prefiere no indagar sobre el tema ni escudriñar en ese pasado que lo dejó a la cabeza de un hogar siendo tan solo un adolescente. Ahora, habla más bien de la felicidad de tener su propio terreno y de trabajar hombro a hombro con su mamá y sus cuatro hermanos.

Pero esta alegría es reciente. Hasta hace dos años Abel era un joven parco, “un armadillo”, como él mismo se autodenomina, metido en su propio caparazón para no tener que darle la cara al mundo. Sus días transcurrían entre sus labores de jornalero y su casa. A pesar de que tenía su propia tierra y cultivos

con una producción incipiente, la comercialización era muy dura. “Llegaba al mercado con ocho o diez cajas de mango en mi mulita –cuenta– y me tenía que sentar tres o cuatro horas a esperar que alguien me comprara y a muy bajos precios. Hacía mis cuentas y lo mejor era ser jornalero”.

Pero desde que la Fundación El Cinco llegó a socializar su proyecto, en el 2008, la vida de Abel tomó otro rumbo. Asistió a las reuniones y entendió que lo mejor era asociarse y aprender nuevas técnicas y manejos del campo. Tal ha sido su cambio en todos los aspectos, que hoy forma parte de la Junta Directiva de Asofrusabar - Asociación de fruticultores de Santa Bárbara, con la cual El Cinco trabaja.

Más allá de una fundación

El Cinco es una Fundación dedicada a promover el Modelo de Solidaridad Productiva que lleva su mismo nombre, con



Abel Campillo, líder del proyecto Frutales Santa Bárbara.



Este es el logo de El Cinco que invita a cada colombiano a preguntarse: ¿Usted está comprometido con el desarrollo del país, o su país termina donde termina su familia?

presidente es Carlos Villa, egresado de INALDE Business School, quiso crear un proyecto de mayor impacto: formar empresas en las comunidades. Pero como la compañía sola no podía hacerlo, se pensó que era una excelente oportunidad para que los empleados pudieran ejercer su derecho a la solidaridad y así retribuirle en algo a la sociedad lo que ellos habían recibido de la empresa.

Entonces, se les propuso vincularse al ejercicio solidario de apoyo a la comunidad a través de un aporte voluntario de hasta el 5% mensual de su salario. Los resultados no pudieron ser más satisfactorios: el promedio de aporte del 100% de los empleados fue del 4,7%. Desde luego, esto se logra cuando una empresa es responsable con sus empleados.

Desde entonces, los principales actores del modelo son los individuos solidarios, aunque hay otros actores muy importantes:

el propósito de generar transformaciones culturales en las que la solidaridad se convierta en un valor de todos los ciudadanos para apoyar la reducción del desempleo y la pobreza. **(Ver cuadro Realidad en cifras).**

Su nombre se remonta al año 2002, cuando después de hacer algunos trabajos con la comunidad de su zona de influencia (Girardota, Antioquia), la empresa Interquim S.A. - Akzo Nobel, cuyo

- **Instituciones solidarias.** Aquellas que adoptan el modelo, fomentando la participación de sus empleados y haciendo una contrapartida en recursos económicos, tiempo y/o talento a lo aportado por sus colaboradores.
- **Aliados y cooperantes.** Instituciones y personas naturales que aportan recursos económicos, técnicos y humanos a los diferentes proyectos promovidos por El Cinco.

REALIDAD EN CIFRAS

- En Colombia cerca de 22 millones de ciudadanos son pobres y 7,4 millones de ellos viven en situación de indigencia.
- La tasa de desempleo es de 14,2%, lo que equivale a 2,8 millones de personas desocupadas.
- 7,5 millones de personas están en condiciones de subempleo.
- En las áreas rurales colombianas viven 11.838.032 habitantes; es decir, el 26% de la población nacional. El 62,1% de ellos (7.351.418) vive en la pobreza y el 21,5% (2.545.177) vive en pobreza extrema o indigencia.

Fuentes: Dane. Encuesta Nacional de Hogares, febrero de 2009.

Departamento Nacional de Planeación DNP (2010). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, 'Prosperidad para todos'.

- **Comunidades actoras.** Son aquellas que por sus características de vulnerabilidad o exclusión económica y social, se seleccionan para ser partícipes del modelo.
- **Operadores.** Instituciones encargadas de acompañar a las comunidades actoras en la ejecución de los proyectos.

Todos estos actores entienden que la generación de empleo no es el fin, sino el principal medio para lograr la inclusión social; que la transformación social y cultural es el objetivo principal y el proyecto inclusivo el medio para lograrlo; que los aportes en dinero de los individuos solidarios son solo el pa-

saporte de entrada a su propio proceso de transformación personal.

Por otro lado, cabe resaltar que como es un modelo, está a disposición de cualquier persona o empresario que quiera adoptarlo en cualquier lugar del país. Las fundaciones mueren, los modelos no. Y como asegura Javier Jaramillo Velásquez, miembro de la Junta Directiva de El Cinco: "Esta no es la única manera de hacer responsabilidad social empresarial pero es un modelo que muestra resultados y, por lo tanto, nos sentimos satisfechos de presentárselo a la comunidad empresarial colombiana para decirle que aquí hay dos opciones para acoger este proyecto: acompañarlo o imitarlo".

Grandes proyectos marca El Cinco

Hace unos años la Fundación inició con proyectos empresariales de confecciones, pero ahora está dedicada ciento por ciento al campo porque tiene claro uno de sus principales objetivos: desarrollar proyectos agrícolas que ayuden a evitar el desplazamiento del campo a las ciudades y que contribuyan a aminsonar la crisis alimentaria en Colombia y en el mundo.

Por ahora, El Cinco cuenta con cuatro proyectos en ejecución en el sector agrícola: Frutales Santa Bárbara, Frutueña, un proyecto apícola y uno de



En algunas asociaciones se ha avanzado tanto, que han transformado la fruta en productos para la venta, como mermeladas y pulpa congelada.



cardamomo –estos dos últimos iniciando operación–, con los que se benefician de manera directa 830 familias de pequeños productores vulnerables que reúnen a más de 3.300 personas.

La idea, con estos proyectos, es mejorar las condiciones de vida de estos agricultores, contribuyendo así a la transformación cultural y social de las zonas donde habitan. Por esta razón, se desarrollan bajo un enfoque integral, atendiendo simultáneamente los componentes social, empresarial, técnico y comercial.

En estos cuatro proyectos los productores están organizados en 17 em-

presas sociales comunitarias alrededor de 20 municipios de Antioquia y para su operación El Cinco tiene una alianza suscrita con la Fundación para el Desarrollo Social, Agrícola y Tecnológico - Fundaset.

Frutales Santa Bárbara, un caso de éxito

Este proyecto se centró en fortalecer Asofrusabar, una empresa asociativa sin ánimo de lucro que beneficia a 197 productores ubicados en los municipios de Abejorral, Montebello y Santa Bárbara (Antioquia).

“ Ya sabemos aprovechar las materias orgánicas de nuestra zona para hacer compostajes y hemos aprendido a trabajar en comunidad ”

Santa Bárbara, por ejemplo, es un municipio reconocido por la elevada producción de mango. Sin embargo, muchos recuerdan cuando años atrás, por las carreteras del lugar, eran víctimas de lo que allá se conoce como el ‘paqueteo’, que no es otra cosa que vender el mango en cajas de madera, de tal forma que solo la primera fila, que es visible, tenga un buen producto. ¿La razón? Se dedicaban a recolectar lo que la tierra les daba y no cultivaban. Ni siquiera tomaban los mangos del palo, sino que los recogían cuando caían al piso.

Pero esto pasó a convertirse en un mito. Les enseñaron a cultivar la tierra, a cuidar las mangueras –árboles de mango– y a volver productiva la región. Lo primero, aunque no fue fácil, fue enseñarles a podar los palos de mango con motosierra y a tecnificar los cultivos con BPA (Buenas Prácticas Agrícolas). Luego se les orientó, en medio de resistencias, para que eliminaran varios palos de mango y dieran espacio entre unos y otros con el fin de que los que quedaran recibieran mejor el sol y los nutrientes, y así dieran el mejor fruto.

“Ahora –cuenta Abel– ya sabemos aprovechar las materias orgá-

LOGROS PARA DESTACAR DE FRUTALES SANTA BÁRBARA

- En 2010 se sembraron 60 hectáreas de aguacate y cerca de 29 hectáreas de maracuyá.
- Mientras que en 2009 se comercializaron 78 toneladas de mango, en 2010 se comercializaron 1.060 toneladas.
- Se pasó de comercializar un 30% de mango de primera calidad a 45%, debido a la unificación de criterios de calidad.
- En 2010 se vendieron 200 toneladas de mandarina.
- Se han realizado tres campeonatos de 'A juego Limpio', logrando la integración de 2.032 personas de la comunidad. Esta actividad forma parte de las estrategias para la construcción de relaciones comunitarias de largo plazo.
- 16 productores han adquirido habilidades de lectoescritura.
- 48 esposas de productores han sido capacitadas en recetas para aprovechar los recursos de la región y mejorar las condiciones nutricionales de sus hijos.
- 18 productores promotores han sido formados en asistencia técnica y social y ellos han replicado sus conocimientos a 136 productores de su comunidad.
- Cada productor, en 2010, recibió al menos 16 visitas de acompañamiento técnico y social, lo que le permitió desarrollar nuevas competencias para asegurar su sostenibilidad a futuro.

nicas de nuestra zona para hacer compostajes y hemos aprendido a trabajar en comunidad; si yo no sé algo lo pregunto, así como otros me preguntan a mí y trabajamos mejor. Y no solo eso; yo, por ejemplo, he recibido muchas charlas de psicólogos y visitas a mi familia y eso nos

ha ayudado mucho, nos ha unido más y nos hemos organizado mejor en la casa. Solo tengo ganas de ver crecer mis cultivos y de quedarme para siempre en el campo”.

Otro de los grandes cambios ha sido el tema de la diversificación. Anteriormente solo se dedicaban a

cultivar mango y ahora, gracias a los estudios de suelos que permitieron hacer planificaciones más acertadas de las fincas, ya siembran aguacate, guanábana, maracuyá y cítricos como la mandarina. Esto, en una época invernal como la actual, los ha salvado de pasar hambre.





“ Actualmente, las frutas de Santa Bárbara se distribuyen empacadas en canastillas plásticas, y llegan a todo el departamento y a empresas como Alpina y Casa Luker ”

Para Rafael Humberto Vega, presidente de Asofrusabar, la asociación que lidera ha marcado la pauta para el cambio en toda la región, gracias a la gestión de El Cinco. Agradece también el acompañamiento que han tenido por parte de la Secretaría de Agricultura de Antioquia, que ha proporcionado abonos, insumos y también asistencia técnica; de los empleados solidarios de Argos planta Cairo; de las Fundaciones Argos y Suramericana, y del Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, vinculado recientemente.

En cuanto a la comercialización, el crecimiento ha sido exponencial. Ya tienen varios convenios, gracias a que entendieron que debían competir con calidad. Actualmente, las frutas de Santa Bárbara van a la central mayorista y a distribuidores, empacadas en canastillas plásticas, y llegan a todo el departamento y a empresas como Alpina y Casa Luker. Incluso, el año pasado se empezó a despachar producto para Bogotá y Cali.

Metodología del Caso en el campo

Una de las novedades de estos proyectos agrícolas es el desarrollo de las ECAS (Escuelas de Campo de Agricultores), que se vienen realizando, generalmente, cada mes.

Para quienes están familiarizados con la Metodología del Caso, liderada por INALDE en Colombia, una ECA es prácticamente una clase con esta metodología, pero en el campo.

En la primera sesión, después de haber seleccionado los agricultores que van a conformar la ECA, se realiza una prueba de caja, una prueba de conocimiento a manera de carrera de

observación, para saber cuáles son los temas que hay que reforzar de ahí en adelante (pestes, fungicidas, manejo de los suelos, etc.). Cabe destacar que la duración está determinada por la duración del proceso de un cultivo.

Al igual que en la metodología tradicional, los participantes (en este caso agricultores) llegan al cultivo seleccionado previamente, se ponen su escarpela para identificarse y definen unas reglas de juego, así como el nombre que le desean poner a su ECA.

El lugar del profesor lo asume un técnico productivo, quien orienta la discusión. No es una clase magistral, sino que directamente en el cultivo, viendo el problema particular en los frutales, el técnico da una serie de instrucciones, y entre todos empiezan a aportar de acuerdo con sus experiencias, generan-

do conocimiento colectivo y planes de acción a futuro.

Además del técnico productivo, en la ECA siempre se desarrollan actividades socio empresariales, buscando la integralidad del acompañamiento.

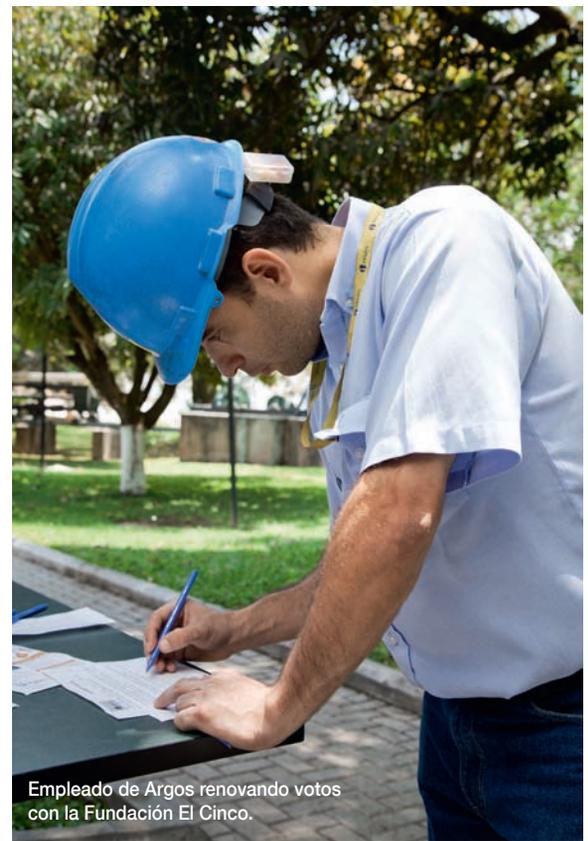
El componente social

Cuando la Fundación llegó a las diferentes regiones, junto con el operador y los profesionales que estarían trabajando de forma directa con los productores y campesinos, el primer problema que identificó fue “la pobreza mental”. El diagnóstico inicial arrojaba como resultado la baja autoestima de los campesinos. Ellos creían que sin los entes territoriales y sin una cultura asistencialista, no eran capaces de mejorar sus huertos.

Así mismo, se detectaron muchos problemas personales y familiares que dificultaban las relaciones con los vecinos y, por ende, se ahondaba la problemática económica de la región. Si bien ya habían llegado algunas propuestas técnicas al campo, nunca se había trabajado con el componente social. Tal vez por eso cuando se les preguntaba a los campesinos por sus tierras, en vez de hablar con orgullo, la respuesta siempre era la misma: “Es que no tenemos nada, somos muy pobres”. Entonces, así algunos tuvieran las posibilidades, ninguno se consideraba autosuficiente.

Fue difícil cambiar esa estructura mental y enseñarles que nada iba a ser regalado, sino que debían hacerse merecedores de las oportunidades, pero ahora los resultados hablan por sí





Empleado de Argos renovando votos con la Fundación El Cinco.

mismos. El trabajo social se convirtió en la base de todo el proyecto, en vista de que se debía cambiar una cantidad de mitos heredados de sus abuelos.

Ahora, es reconfortante escuchar testimonios de señoras a las que sus esposos ya no las maltratan físicamente gracias a las charlas familiares. Los problemas de comunicación, así como el castigo físico como herramienta de formación eran un común denominador que ahora ha descendido notoriamente.

Solidaridad con rostro

Abel, así como don Darío de Jesús Tangarife y su esposa, María Elena, se dieron cita hace poco en la planta de Argos de Abejorral para participar en una feria organizada por El Cinco.

Anualmente hay una especie de renovación de votos entre los empleados solidarios que donan hasta el 5% de su

“Al principio yo creía que la que tenía que dar dinero era la empresa. Pero entendí que somos unos privilegiados al tener nuestro trabajo y que podemos ayudar a otros”

salario y los agricultores que reciben esta ayuda. Allí, la idea es convocar nuevos empleados para que se unan al proyecto y que quienes ya forman parte autoricen de nuevo, por otro año o el tiempo que ellos consideren, la donación de esa parte de su sueldo.

Sin duda, es un emotivo encuentro. Ver los rostros agradecidos de los agricultores contándoles a los trabajadores los avances que han tenido y cómo se han vuelto unos empresarios del campo gracias a su solidaridad, son un verdadero testimonio de un país que crece unido. Además, es una rendición de cuentas directa entre los dos principales actores del modelo.

Desde luego, no faltan los escépticos que se miran y siguen de largo sin darles la oportunidad a estos productores. Pero otros tantos se unen en torno a don Abel de Jesús Grajales, uno de los empleados comprometidos de Argos, quien empieza a relatar su historia:

“Al principio yo decía que no tenía por qué donar dinero, que la que tenía que dar era la empresa, que yo era solo un asalariado y ese problema no era conmigo. Pero hombre, entendí que somos unos privilegiados al tener nuestro trabajo y que comemos lo que la tierra nos da. Entonces los invito a que le devolvamos a la vida un poco de lo que nos ha brindado. Qué son veinte



Avteams Consortium:

innovación en talento humano

Basada en un modelo antropológico y solidario, Avteams Consortium, empresa dedicada al tema de la consultoría y medición de personas y cargos en Colombia, ha marcado la diferencia en su nicho de mercado. Más de 43.000 mediciones realizadas hablan de la novedosa plataforma.

“Es mucho más importante conocerte a ti mismo que darte a conocer a los demás”, reza una frase de Séneca que, a su vez, ha servido de soporte a Avteams Consortium, empresa colombiana que se auto-define como “una red de oportunidades profesionales para impulsar el descubrimiento, la valoración y el desarrollo de los talentos, mediante el uso de tecnología de punta, buen gobierno y un portal especializado de búsqueda”.

Avteams nació en 2002 y es dirigida por Juan Carlos Fajardo, egresado del MBA de INALDE, quien asegura fue en las aulas de nuestra Escuela donde decidió lanzarse a la aventura de emprender.

¿Cómo surge la idea de crear empresa?

Yo terminé el MBA en el año 94. En ese momento trabajaba para la Federación Nacional de Cafeteros, pero INALDE me había dejado, además de buenos contactos y la formación para tener una visión humana de los negocios, la ‘espinita’ de crear mi propia empresa.

Así que me asesoré de algunos profesores y de un egresado, Carlos

“ INALDE me dejó, además de buenos contactos y la formación para tener una visión humana de los negocios, la ‘espinita’ de crear mi propia empresa ”

Manrique (socio actual de Avteams), para empezar a estructurar una idea de negocio que rondaba mi mente. Yo soñaba con una empresa a través de la cual se pudiera facilitar el empleo y, al mismo tiempo, lograra la promoción de centros de trabajo solidarios. Conocíamos la experiencia española de Mondragón (líder en cooperativismo) y el empresarismo social en Italia para promover proyectos o consorcios solidarios, y esto fue de gran utilidad para orientar la creación de nuestra corporación.

Luego buscamos una alianza internacional, asesorados por el profesor Vicente Font, del IESE de España y miembro del Advisory Committee de INALDE, quien nos sugirió contactar a la compañía estadounidense Success Insights International, líder mundial en la evaluación de comportamientos, valores y habilidades, para ofrecer el uso de sus mediciones. Acogimos su sugerencia y llevamos nueve años



Juan Carlos Fajardo, nuestro egresado, ha realizado varias actualizaciones en Estados Unidos con Success Insights International y tiene cuatro certificaciones otorgadas por la firma.

“ Antes de realizar cualquier medición somos conscientes de que la finalidad son las personas: su futuro, su desempeño, su ascenso y su felicidad. Son ellas quienes finalmente conducen al éxito o al fracaso de las empresas ”

trabajando con esta firma, siendo sus representantes en Colombia.

¿Qué detectaron en el mercado colombiano para optar por este tipo de corporación?

Observamos que las mediciones que usaban las áreas de recursos humanos para la selección y desarrollo de la personas en las organizaciones eran, en su mayoría, pruebas psicotécnicas muy antiguas o portales para el empleo. Así que detectamos dos necesidades: por un lado, la necesidad de mediciones *top* para un mundo globalizado y, por otro, la necesidad de información confiable y rápida para proveer los cargos. Nuestra metodología no se basa en pruebas psicotécnicas, sino en estrategias de autoconocimiento.

¿Cuál es la plataforma del modelo de negocio?

Es una plataforma tecnológica denominada Sistema Success Insights. Allí reposan todos los recursos para que, después de optar por una de nuestras soluciones, las personas autorizadas en la organización puedan acceder y

conocer los perfiles de los cargos y determinar qué se puede hacer a partir de ese diagnóstico. La plataforma cuenta con más de 60 herramientas para esta clase de mediciones. No obstante, ofrecemos cuatro soluciones principalmente: el mapa organizacional, el mapa taller en comunicación y actitudes, el *Further Achievement* y el *Job Benchmarking*. Desde luego, pueden surgir otras soluciones de acuerdo con las necesidades de los clientes.

¿En qué consisten esas cuatro soluciones?

1. Mapa organizacional. Con este primer eje ofrecemos soluciones de consultoría en *assessment*; permite levantar el inventario tanto de los cargos como de las personas, según la necesidad del cliente, en tres aspectos: rol de comportamiento, motivadores y habilidades y competencias.
2. Mapa taller en comunicación y actitudes. Desarrollamos talleres especializados de formación en comunicación y actitudes para el buen gobierno del talento, a partir del autoconocimiento y de los diagnósticos. Con base en estos se realizan planes de formación,

pues de nada serviría invertir en la plataforma si no se invierte en formación.

3. *Further Achievement*. En este tercer eje el directivo identifica, a través del conocimiento completo de las capacidades y talentos, las áreas de mejora para realizar un plan de desarrollo o de carrera, más allá del desempeño.

4. *Job Benchmarking*. En este cuarto eje el empresario identifica, a través del conocimiento completo de las personas, qué capacidades y talentos quiere incorporar a las áreas de su negocio de acuerdo con las *Key Accountabilities* exigidas por los cargos. Con esta solución, los talentos quedan integrados a la dirección estratégica de la empresa.

¿Cuáles son las principales ventajas de la plataforma?

Primero, la asertividad: se entregan informes muy sencillos, confiables, fáciles de leer y muy cercanos a lo que es realmente la persona. Segundo, la versatilidad: son informes que están en más de 25 idiomas y aplica para todas las organizaciones. Tercero, la accesibilidad: pueden ser vistos y entendidos por la misma persona valorada, pero también por un presidente o vicepresidente de cualquier área a manera de balance general o P&G. Y cuarto, la velocidad: una medición tarda máximo 15 minutos.

Pero tal vez nuestro factor diferencial más importante es que manejamos herramientas que miden autoconocimiento y empatan con una filosofía antropológica. El diseño parte de la persona, no del cargo.



Imagen del software que emplea Avteams para sus mediciones.

Es decir, ¿el ser humano como centro?

Sí. Antes de realizar cualquier medición somos conscientes de que la finalidad son las personas: su futuro, su desempeño, su ascenso y su felicidad. Son ellas quienes finalmente conducen al éxito o al fracaso de las empresas.

Ofrecemos el conocimiento integral del talento en sus dos mundos: el externo y el interno. Donde haya personas ahí estamos, intentando ayudar a que se conozcan mejor, a que conozcan su talento y a que lo puedan desarrollar y potenciar. Lo más grato, por ejemplo, es haber descubierto que en Colombia hay mucho potencial que solo requiere ser impulsado con tecnología, recursos y oportunidades.

¿Cómo miden las empresas el impacto de la inversión en este sistema?

El impacto se observa en la mejora de la productividad, el desempeño y la optimización, reflejados en el *good will* de la compañía.

Einstein decía: "No todo lo que se puede medir cuenta, ni todo lo que cuenta se puede medir". Con esto quiero decir que es razonable que la prioridad de la dirección empresarial sean los resultados en facturación y utilidades, pero los buenos directivos saben que para obtener mayores ganancias y perdurar, lo más importante es invertir en descubrir los talentos y en formar a sus colaboradores en habilidades para el trabajo.

¿Las empresas son conscientes entonces de que esta plataforma le apunta a una rentabilidad económica?

Una investigación reciente, realizada por Harvard Business School ('What Really Works'), dio a conocer cuáles son las principales causas por las cuales a ciertas empresas les va mejor. Allí se describen algunos puntos, como cultura, estrategia, talento, innovación y liderazgo. Pero lo que más me llamó la atención de ese estudio fueron los siguientes resultados: 1) Hay que saber encontrar las estrellas. 2) Es más económico formar al interior de la empresa que contratar externamente. 3) Una vez diagnosticados cuáles son los mejores talentos, estos se pueden desarrollar y formar.

Entonces, invertir en la plataforma implica mejoras en la productividad, y no solo en las ventas, también en los gastos administrativos, puesto que si están bien alineados los equipos de trabajo con la estrategia y con los cargos, los gastos de nómina se optimizan.

Alguna anécdota gratificante...

Hay muchas. Ver, por ejemplo, el desarrollo de los profesionales a los que les hemos podido prestar ayuda es muy satisfactorio. Pero recuerdo que en alguna ocasión una empresa nos pidió el favor de hacer el mapa taller para un grupo "complicado". Al poco tiempo de haberlo realizado me llamó el presidente de la compañía y

CLIENTES DESTACADOS

Avteams Consortium y su Red de Aliados (empresas de consultoría que usan la plataforma) respaldan los procesos de más de 100 empresas grandes, medianas y pequeñas.

Y en cuanto a clientes directos, algunos de ellos han sido: Fuerzas Militares, Acción Social de la Presidencia de la República, Akzo Nobel, Inexmoda, Bancolombia, Federación Nacional de Cafeteros, Fenalco, Ecopetrol, Davivienda, Nacional de Chocolates y Universidad de La Sabana.

me dijo: "Juan Carlos, ¿qué pasó en ese taller?" Yo, sin entender, le pedí una explicación, a lo que él respondió: "El grupo con el que trabajaron estaba conformado por miembros del sindicato, que es muy fuerte en la empresa. Y el jefe de ellos, después de 5 años que no ingresaba a nuestras oficinas, vino a darnos las gracias porque era lo mejor que les habían podido hacer a los trabajadores".

El tema de la solidaridad también hace parte de la filosofía de Avteams. ¿Cómo la integran de manera práctica?

El nuestro es un sistema de redes y alianzas entre centros de trabajo. Nosotros articulamos en red a varias personas jurídicas o naturales con un objetivo común. Actuamos independientemente, pero solidariamente. Actualmente trabajamos en integrar tres redes: la Red de Profesionales,

para patrocinar nuevos talentos; la Red de Aliados, que la integran las firmas de consultoría; y la Red de Empresas, conformada por empresas grandes, medianas y pequeñas.

En la práctica también vivimos la solidaridad. Tal es el caso de las corporaciones o fundaciones, para las cuales tenemos precios especiales.

AVTEAMS EN CIFRAS

- Actualmente la empresa está conformada por 17 profesionales reconocidos y competentes.
- Ha hecho más de 43 mil mediciones, principalmente en Colombia.
- El Sistema Success Insights está presente en más de 100 mil compañías en 75 países alrededor del mundo y en más de 25 idiomas.



¿Qué viene para Avteams en un futuro próximo?

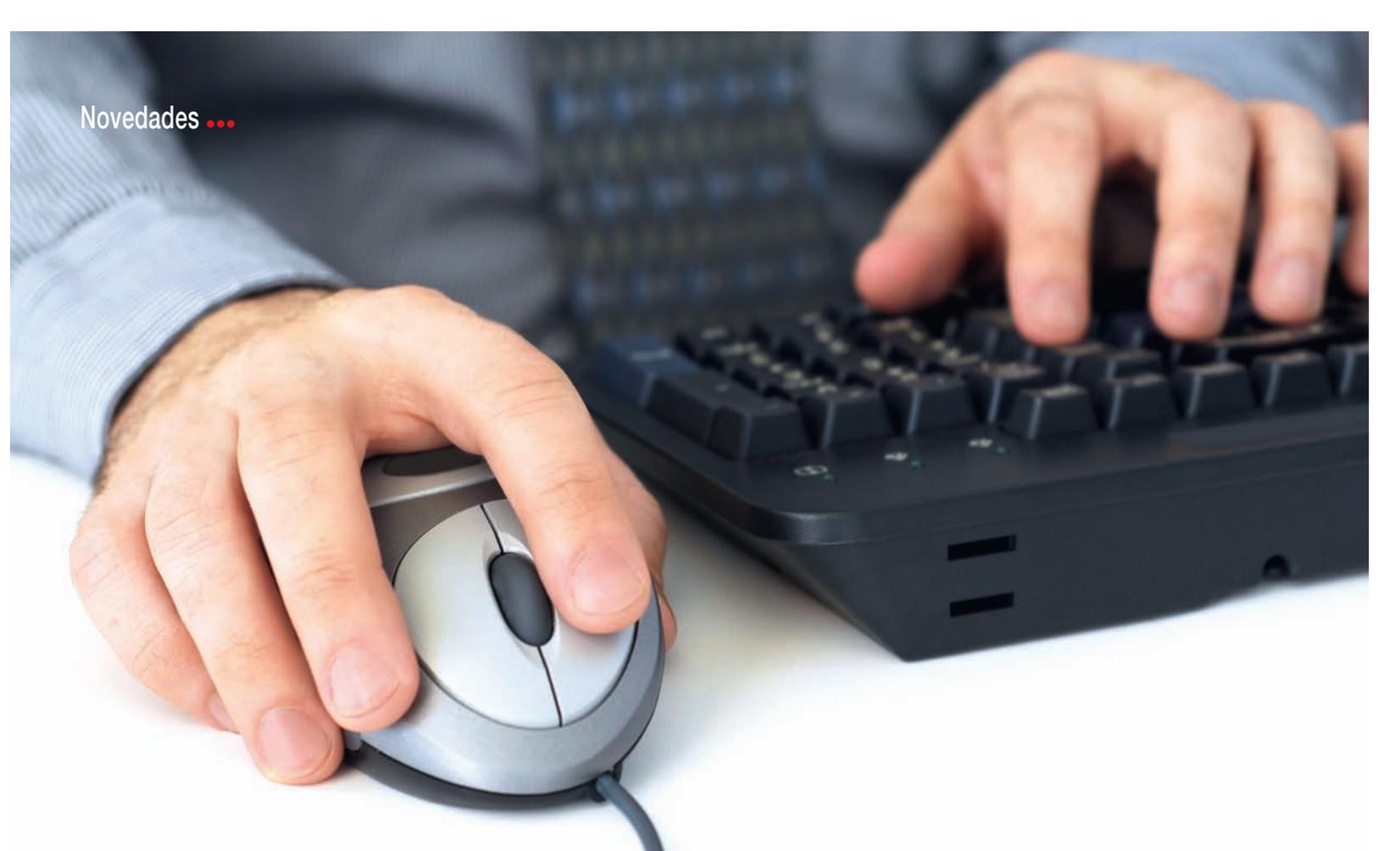
Nuestro sueño es seguir trabajando por la integración de las tres redes mencionadas para así articular la oferta y la demanda de talentos y puestos de trabajo, convirtiéndonos de alguna manera en un motor de generación de oportunidades de trabajo. No en vano buscamos más miembros, aliados y empresas.

Así mismo, estamos trabajando en un proyecto único en Colombia que hemos denominado 'alianza bufete', en la que más de 13 firmas de consultoría nos hemos unido para compartir clientes, recursos, conocimiento y experiencias.

Avteams seguirá ayudando a que cada talento llegue a la cumbre de sus sueños, desarrolle sus actitudes, aptitudes y habilidades al máximo y sea feliz en su vida personal, profesional y familiar. 🍀

ABSTRACT: Based on an anthropological and solidarity model, Avteams Consortium, a company focused on consultancy and measurement of people and roles in Colombia, has made a difference within its market segment. More than 43.000 measurements successfully accomplished, are a sign of an innovative platform.

Mayor información: www.avteams.com o en los teléfonos 400 6365 y 352 3902, en Bogotá.



Directorio *on line* de egresados, exclusivo para los miembros de Alumni INALDE

Alumni amplió el portafolio de servicios para sus afiliados con la creación de una plataforma tecnológica que permite consultar los datos de contacto de los 3.800 egresados de la Escuela. De esta manera, se espera promover la red social y de negocios con mayor potencial del país.

Con el firme propósito de fomentar la integración de los egresados de INALDE Business School y potenciar las oportunidades de negocios entre ellos, Alumni, en alianza con la empresa Digital Ware –cuyo presidente y CEO es Camilo Bernal, egresado PADE y MBA– desarrolló una plataforma tecnológica, con criterios de comunidad virtual, para beneficio exclusivo de sus afiliados. En esta se pueden consultar los datos de contacto de todos los directivos del país que hayan adelantado estudios en la Escuela,

para fortalecer la red de empresarios con mayor potencial de negocios.

Esta herramienta, basada en tecnología web 2.0, se encuentra publicada en la página de Alumni, cuya dirección es <http://alumni.inalde.edu.co>, y permite realizar búsquedas por categorías para conocer información clave como sector industrial, nivel jerárquico y área, programa cursado, etc. Para acceder a este directorio *on line*, que incluye a los 3.800 egresados, es indispensable ingresar con el usuario y la contraseña otorgados por Alumni a cada uno de

sus miembros. Cada egresado que se afilie podrá recibir esta información en menos de 24 horas.

En principio, y durante la fase de consolidación, quienes accedan a esta plataforma podrán consultar los siguientes datos: nombre del egresado, programa cursado (PADE, PDD, MBA), año de graduación, nombre de la empresa en la que trabaja, dirección de la oficina y correo electrónico corporativo. En algunos casos también aparecerá el sector industrial al que pertenece su compañía, de acuerdo con lo registrado en la base de datos de Alumni. Los demás campos que aparecen en el directorio están abiertos para que cada egresado complete su información y decida si autoriza su publicación o si prefiere que sea de uso exclusivo de INALDE Business School y de la Aso-

“La plataforma tecnológica fue diseñada con base en la experiencia de prestigiosas escuelas de negocios, como Harvard Business School e IESE Business School”

ciación. En la medida en que los egresados ingresen sus datos al directorio, la información estará actualizada, las consultas serán más efectivas y la herramienta podrá generar mayor valor.

Algunos de los campos adicionales son: profesión, valor de las ventas de su compañía y datos de los cónyuges e hijos. Además, incluye un listado de profesores con sus respectivos correos electrónicos para que los egresados puedan contactarlos fácilmente.

La plataforma fue diseñada con base en la experiencia de prestigio-

sas escuelas de negocios, como Harvard Business School e IESE Business School, cuyos directorios virtuales cuentan con campos específicos para lograr búsquedas más precisas. Por ejemplo, permite seleccionar el nivel jerárquico y las funciones del cargo; así mismo, tiene dos niveles de búsqueda respecto al sector industrial, uno general y otro específico. El lanzamiento oficial del directorio se realizará próximamente. Si desea tener más información, puede encontrarla en la página web de Alumni. ●

Hay varias maneras de controlar el estrés ...



...Valeriana



Es un Fitoterapéutico, no exceder su consumo. Registro Sanitario: PFT2009-00011-R2. Leer indicaciones y contraindicaciones. Si los síntomas persisten consultar al médico. De venta en los principales almacenes de cadena, droguerías, puntos de venta autorizados y tiendas naturistas del país.

Primera reunión del Consejo Asesor Empresarial

Después de su instalación formal, durante el concierto de celebración de los 25 años de INALDE Business School, en febrero se realizó la primera reunión del Consejo Asesor Empresarial de nuestra Escuela.

El Consejo Asesor Empresarial de INALDE se constituyó, por primera vez, en 1994. Integrado por presidentes de grupos empresariales y de empresas multinacionales, fue creado con el fin de ofrecer a la Escuela orientaciones sobre los temas más sensibles para el estudio, investigación y escritura de casos en el país. Inicialmente, lo integraron los Doctores

Jorge Cárdenas Gutiérrez, de Fedecafé; Alfredo Carvajal, de Carvajal; Rodrigo Gutiérrez, del Grupo Corona; Bodo Huelse, de Boehringer Ingelheim; José Alejandro Cortés, del Grupo Seguros Bolívar, y Rainer Bianchi, de Bayer Colombia.

El año pasado, la Dirección General de INALDE decidió revivir este Consejo Asesor Empresarial y, aprovechando la



velada de celebración de los 25 años de nuestra Institución, el 23 de septiembre, se instauró este órgano consultivo, integrado por empresarios y altos directivos vinculados a INALDE, ya sea por su colaboración, participación en algún programa o por el envío de sus directivos a formarse en nuestra *business school*.

Dicho Consejo se reunió formalmente, por primera vez, el 15 de febrero de este año, y cumplió con sus dos grandes objetivos. Por un lado, ofrecerles a sus miembros conversatorios orientados por personajes de talla mundial, a manera de reconocimiento por el apoyo que nos han brindado durante estos años de crecimiento. Y, por otro, recibir sus sugerencias

sobre lo que el empresariado colombiano necesita en cuanto a formación directiva y cómo se puede mejorar en pro del desarrollo personal, profesional, empresarial y del país.

En esta primera sesión, a la que asistieron 15 miembros del Consejo, el conferencista invitado fue el Dr. William Arnold, experto mundial en energética, de Jones Graduate School of Business (Rice University), quien dictó la sesión 'Managing Energy Transitions'.

La jornada finalizó con un almuerzo, en el que no solo estuvieron los miembros del Consejo, sino directivos de INALDE y el Dr. Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad de La Sabana. [📍](#)

MIEMBROS CONSEJO ASESOR EMPRESARIAL INALDE

- Dr. Alberto Ospina Carreño, Gerente General de Alfagres S.A.
- Dr. Alfonso Gómez Palacio, Presidente de Telefónica
- Dr. Alfredo Hoyos Mazuera, Presidente de Frisby
- Dr. Álvaro Mendoza Ramírez, Ex Presidente y Fundador de Davivienda y Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Sabana
- Dr. Álvaro Montoya Puerta, Gerente General de Automotora de Occidente S.A. Toyota
- Dr. Camilo Durán, Presidente de ExxonMobil de Colombia
- Dr. Carlos Enrique Piedrahíta, Presidente de la Compañía Nacional de Chocolates
- Dr. Carlos Gustavo Cano, Miembro de la Junta Directiva del Banco de La República
- Dra. Carmiña Ferro, Presidenta de Helm Bank
- Dra. Cecilia Duque Duque, Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresados de INALDE Business School
- Dra. Consuelo Caldas Cano, Directora de la Cámara de Comercio de Bogotá
- Dr. David Bojanini, Presidente del Grupo de Inversiones Suramericana
- Dr. Esteban Giraldo Arango, Director General Región América Central y Colombia de Bimbo
- Dr. Fabio Castellanos Ordóñez, Ex Presidente de RBS, The Royal Bank of Scotland Group
- Dr. Fernando Panesso, Asesor de Negocios de Horwath Colombia
- Almirante de la Armada Nacional de Colombia, Guillermo Enrique Barrera Hurtado
- Dr. Gustavo Alberto Lenis Steffens, Presidente de Young & Rubicam Brands, Ltda.
- Dr. Jaime Alberto Cabal Sanclemente, Embajador de Colombia en Corea del Sur y Ex Presidente de Cotelco
- Dra. Janeth Rovira González, Ex Presidenta de Telmex Colombia S.A.
- Dr. Javier Genaro Gutiérrez Pemverthy, Presidente de Ecopetrol
- Dr. Jorge Cárdenas Gutiérrez, Presidente de la Junta Directiva de la Federación Nacional de Biocombustibles
- Dr. José Roberto Prieto Uribe, Presidente de Marketmedia
- Dra. María del Rosario Guerra de Mesa, Ex Ministra de Comunicaciones
- Dr. Mario Carvajalino Arévalo, Presidente de Progén S.A.
- Dr. Mario Hernández Zambrano, Presidente de Marroquinera S.A.
- Dra. Marta Lucía Ramírez de Rincón, Ex Ministra de Defensa y Ex Precandidata Presidencial
- Dr. Nicolás Restrepo, Director del Diario La Patria
- Dr. Pedro Niño Rodríguez, Director General de INALDE Business School

Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

El 14 de marzo se dio inicio al primer Programa de Desarrollo Directivo - PDD del año, que cuenta con la participación de 26 directivos de empresas como Petrobras Colombia Limited, Icetex Bogotá, General Motors - Colmotores S.A. y Colfondos.



Finalización de programas

7 de diciembre. Programa PADE Eje Cafetero 2010. Ese día obtuvieron el grado 15 participantes de distintas empresas de la región.

10 de diciembre. Programa PADE Cali 2010. Se graduaron 16 participantes de diferentes empresas de la región.

4 de febrero. Programa de Dirección Empresarial – PDE, realizado por INALDE en conjunto con el IGEZ (Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia), en las instalaciones de la escuela venezolana en Maracaibo. Obtuvieron el grado 18 empresarios y directivos del hermano país.



28 de marzo. Programa de Desarrollo Directivo – PDD III 2010. En este participaron 29 empresarios de importantes compañías, como GlaxoSmithKline y Colpatría.



In Company

El 2 de diciembre se realizaron los grados del 'Programa en liderazgo y familia', diseñado para la División de Aviación – Asalto Aéreo, del Ejército Nacional de Colombia. Ese día obtuvieron el grado 50 participantes.



El 6 de diciembre inició el 'Programa en liderazgo' realizado para la Armada Nacional de Colombia, en Cartagena. Este contó con la participación de 28 oficiales superiores.



◀ **El 7 de diciembre** concluyó el 'Programa en Liderazgo' realizado para la Armada Nacional de Colombia, en Bogotá. Este contó con la participación de 34 oficiales.

▶ **El 16 de diciembre** se llevó a cabo la clausura del tercer grupo del programa 'Líderes transformadores', de Ecopetrol. En este participaron 50 directivos de la compañía petrolera, provenientes de diferentes ciudades del país.



El 10 de febrero inició el 'Programa de Dirección General – PDG', diseñado para Helm Bank. Este cuenta con la participación de 50 directivos, entre vicepresidentes, gerentes y directores de la compañía, y se realiza todos los jueves en la mañana. Finaliza el 11 de agosto de 2011.

El 23 de marzo se llevó a cabo el 'Programa en Innovación', diseñado para Procaps. Este contó con la participación de 58 empleados de la empresa.

El 6 de abril comenzó una nueva edición del Programa 'Líderes transformadores', de Ecopetrol. Este In Company se extenderá hasta octubre de este año y cuenta con la participación de 45 directivos provenientes de algunas de las vicepresidencias de la empresa petrolera.

Comunidad INALDE

Encuentro Internacional del Área de DPO

Del 3 al 5 de febrero se llevó a cabo el Encuentro Internacional del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones (DPO), en el PAD, de Perú, donde se abordaron las bases conceptuales antropológicas de los temas del área. Al evento asistieron profesores de distintas escuelas como IESE (España) e IPADE (México). Por INALDE estuvieron la Dra. Sandra Idrovo, Directora del Área, y el Dr. Juan Manuel Parra.



INALDE, sede de reunión de Comandantes de la Policía Nacional

Del 22 al 24 de febrero las instalaciones de INALDE estuvieron dispuestas para la reunión periódica de los Comandantes de la Policía Nacional, quienes escogieron nuestra Escuela como sede de este evento, debido a la grata experiencia que han vivido los egresados PADE de dicha institución.



Comandante de la Policía Nacional, General Oscar Naranjo, firmando el libro de visitantes especiales de INALDE.



Semana Intensiva de Electivas y Semana Internacional del PAD



Profesor de INALDE invitado por IESE-CII-BAC

◀ **El Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt** fue invitado, del jueves 24 de febrero al viernes 4 de marzo, por el IESE, la CII (Corporación Interamericana de Inversiones) y el BAC (Banco de América Central) a impartir sesiones a un exclusivo grupo de empresarios familiares en Costa Rica.

Allí, el profesor Gómez presentó temas sobre gobierno corporativo para empresas familiares y sobre el diseño de organizaciones familiares mediante el Modelo Dinastía, desarrollado en su más reciente libro *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. El evento contó con el respaldo de la Fundación NEXIA, entidad española enfocada en el apoyo a las empresas familiares.



◀ **Del 28 de febrero al 5 de marzo**, se llevó a cabo la Semana Intensiva de Electivas del programa MBA cohorte 2009-2011. Aprovechando este evento académico, por segundo año consecutivo 50 participantes de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, PAD, realizaron su Semana Internacional en nuestra Escuela, acompañados por la Dra. Marisa Aguirre y el Dr. Manuel Alcázar, profesores del programa MBA de la institución peruana.



IFERA Américas 2011

Con gran éxito se llevo a cabo IFERA Américas 2011, el mayor congreso dirigido a empresas familiares, realizado por primera vez en el continente americano. Durante tres días académicos y uno empresarial, se reunieron en las instalaciones de INALDE invitados de Venezuela, Ecuador, Chile, Argentina, Finlandia, China, Estados Unidos, Inglaterra y Australia, con el fin de compartir ideas y novedades en el Área de Empresa Familiar.

Para empezar, del 23 al 25 de marzo se llevó a cabo la parte académica del evento. En esta, 45 investigadores participaron de las diferentes conferencias dirigidas por importantes personalidades en el ámbito mundial, como el Dr. Miguel Ángel Gallo, considerado uno de los gestores del área, y el Dr. Panikkos Poutziouris, presidente de IFERA - International Family Enterprise Research Academy, la principal red de investigación académica sobre empresas familiares.



El sábado 26 de marzo, para finalizar el evento, se llevó a cabo el Family Business Day, en el que se reunieron 156 empresarios, quienes disfrutaron de conferencias de importantes *speakers* internacionales y fueron testigos de la esencia del evento: lograr que los modelos y teorías contribuyan de una manera real y efectiva al crecimiento, fortalecimiento y supervivencia de las empresas familiares.

Área Family Business recibe premio internacional

El jueves 24 de marzo, en el marco del Congreso IFERA Américas 2011, se realizó la premiación académica de IFERA Américas 2011, donde se galardonaron dos categorías: mejor *paper* en inglés y, por primera vez, mejor *paper* en español. En la categoría en español el primer puesto fue para el grupo de investigación del Área Family Business de INALDE, conformado por el Dr. Gonzalo Gómez-Betancourt, María Piedad López y **José Betancourt**, quienes presentaron la investigación 'Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas'. Y el primer puesto en la categoría en inglés fue para Gérard Hirigoyen, Ph.D. y Rania Labaki, Ph.D., con la investigación 'Emotions and Decision-Making in the Family Business: The Example of Regret'.



Visita de importantes directivos de Gas Natural

El 31 de marzo, directivos de Gas Natural S.A. realizaron una visita institucional a INALDE Business School, con el fin de fortalecer las relaciones entre las dos organizaciones. El Dr. Carlos Arciniegas, Gerente de Formación de Gas Natural-Unión Fenosa; Silvia Solarte, Gerente de Recursos Humanos de Gas Natural; José Ángel Fernández, Director de la Universidad Corporativa Gas Natural Mundial, y César Borrás, Director de Recursos Humanos de Gas Natural, fueron los directivos de la empresa energética que visitaron la Escuela.



CTC convoca a directivos de Recursos Humanos

El Centro de Investigación CTC, de INALDE, viene desarrollando una serie de reuniones con directivos del área de Recursos Humanos de distintas empresas y sectores sobre el tema 'Sostenibilidad humana y responsabilidad social empresarial'. El primero de estos encuentros se realizó el 31 de marzo y contó con la participación de representantes de General Motors - Colmotores, Pacific Rubiales Energy, Grupo Éxito, Carvajal y Azul K.

En dicha reunión se presentó el análisis de la sostenibilidad humana que el Área de DPO (Dirección de Personas en las Organizaciones) de INALDE ha desarrollado desde su investigación y el porqué y para qué del I Congreso Latinoamericano - Sostenibilidad, cuidado y vida cotidiana, que se realizará en octubre, en alianza con la Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana.

Alumni INALDE

Encuentro de presidentes y vicepresidentes de promoción

El 4 de febrero se llevó a cabo, en el Metropolitan Club de Bogotá, una reunión con presidentes y vicepresidentes de promoción de los programas PADE, PDD y MBA. El encuentro, titulado 'Chocolate estratégico', permitió a los asistentes informarse sobre las noticias más importantes de la Escuela y de Alumni durante el 2010 y, adicionalmente, conocer las actividades del plan estratégico de la asociación para 2011, mientras disfrutaron de unas deliciosas onces santafereñas.

I Sesión de Continuidad

El 18 y 19 de febrero se llevó a cabo la ▶ primera Sesión de Continuidad de 2011, titulada 'Gestión de las operaciones aplicadas al deporte'. Esta tuvo como eje central el Club de Fútbol Pachuca, del país azteca, y fue dirigida por el profesor Francisco Arenas, de IPADE Business School, de México.



II Sesión de Continuidad

El 2 y 3 de marzo se realizó la segunda Sesión de Continuidad. Esta se llevó a cabo en el Metropolitan Club de Bogotá y fue dirigida por el Dr. Javier Silva, profesor del IAE de Argentina, quien abordó el tema 'La gestión de grandes cuentas: KAM – Key Account Manager'

I Sesión de Continuidad en Medellín

El 3 de marzo se llevó a cabo, en el Club de Ejecutivos de Medellín, la primera Sesión de Continuidad del año para los egresados PADE de la región. El evento académico fue dirigido por el Dr. Lorenzo Preve, profesor del IAE de Argentina, quien desarrolló el tema 'Gestión de riesgo'.

Sesión de Continuidad en Cali

El 11 de marzo se realizó, en la capital vallecaucana, la Sesión de Continuidad 'Gestión de las operaciones aplicadas al deporte', que tuvo como eje central el Club de Fútbol Pachuca, del país azteca, y fue dirigida por el profesor Francisco Arenas, de IPADE Business School, de México.

Sesión de Continuidad PADE Eje Cafetero

El 22 de marzo se desarrolló una Sesión de Continuidad PADE en el Eje Cafetero. La jornada, titulada 'Gestión de riesgo y crisis financiera', fue dirigida por el Dr. Oscar Carbonell, Director del Área de Dirección Financiera de IPADE Business School (México).

III Sesión de Continuidad

El 7 y 8 de abril se realizó la tercera Sesión de Continuidad del año. Esta se llevó a cabo en las instalaciones de la Escuela y estuvo a cargo de la Dra. Sandra Idrovo, Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE, y de la Dra. Patricia Debeljuh, Directora Ejecutiva e investigadora asociada del Centro Conciliación Familia Empresa, de IAE Business School, Argentina. En dicha Continuidad se presentaron los resultados de un estudio internacional que indaga sobre las demandas de la trayectoria profesional, integradas a un proyecto familiar y personal.



Encuentro Alumni PADE

El 2 de abril se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, un encuentro mexicano para egresados PADE. El evento, organizado por Alumni INALDE y el Área Comercial, contó con la presencia de 83 egresados con sus respectivas familias. La tarde estuvo amenizada por el Mariachi Clásico Contemporáneo y los asistentes tuvieron la oportunidad de participar en varias rifas que entregaron jugosos premios, como dos porciones académicas del Latin American Management - LAMS, una estadia de fin de semana para dos personas en el Radisson Hotel, y dos camisetas de la Selección Colombia de Fútbol patrocinadas por Adidas.



Profesores internacionales en INALDE

Entre diciembre de 2010 y abril de 2011 INALDE Business School contó con la presencia de los siguientes profesores internacionales:



Dr. José Ramón Pin



Dr. Hernán Etiennot



Dr. Lorenzo Preve



Dr. Francisco Arenas

Dr. José Ramón Pin, Director y profesor ordinario del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE Business School, España.

• **Programa:** Programa en liderazgo realizado para la Armada Nacional.

Sesiones: Los indicadores de gestión y el análisis del desempeño de personas. El cambio proactivo en las administraciones públicas.

Conferencia - coloquio: Dimensiones del liderazgo.

Dr. Hernán Etiennot, Director Académico del PDD y profesor del Área de Sistemas de Dirección y Control, de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** MBA 2010-2012.

Sesiones: La visión de los estados contables desde el usuario. Información que podemos obtener de las empresas a través de sus estados contables. ¿Cómo usar la información financiera como marketing para los *stakeholders*?

Dr. Lorenzo Preve, profesor del Departamento de Finanzas de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** PDD III 2010.

Sesión: Costo de capital.

• **Programa:** MBA 2010-2012.

Sesión: Riesgo operativo.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009-2011.

Sesiones: Estructura de capital. Estrategia de endeudamiento.

Conferencia - coloquio: Estructura de capital.

• **Programa:** Electivas MBA 2009-2011.

Electiva: Gestión de riesgo.

Programa: Continuidad Medellín.

Sesión: Gestión de riesgo.

Dr. Francisco Arenas, Director y profesor del Área de Dirección de Operaciones de IPADE Business School, México.

• **Programa:** MBA 2010-2012.

Sesión: Empresas que compiten con base en tiempo: el JIT en la práctica.

• **Programa:** I Sesión de Continuidad.

Sesión: Gestión de las operaciones aplicadas al deporte.

• **Programa:** Sesión de Continuidad - Cali.

Sesión: Gestión de las operaciones aplicadas al deporte.

• **Programa:** MBA 2009-2011.

Sesiones: El concepto de rediseño fundamental de los procesos. Estrategia de operaciones.

Dr. William Arnold, profesor de la Jones Graduate School of Business, de Rice University, en Houston. Fue Vicepresidente Senior del Banco de Importaciones y Exportaciones de Estados Unidos y es experto mundial en temas energéticos.

• **Evento:** Consejo Asesor Empresarial.

Conferencia: Managing Energy Transitions.

Dr. Javier Silva, Director del Área de Dirección Comercial de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** II Sesión de Continuidad.

Sesión: La gestión de grandes cuentas: Key Account Management.

• **Programa:** Electivas MBA 2009-2011.

Electiva: La gestión de grandes cuentas: Key Account Management.

Dr. Alejandro Zamprile, profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** Electivas MBA 2009-2011.

Electiva: Negociaciones avanzadas y resolución de conflictos.

Dr. Pablo Alegre, profesor del Área de Dirección Comercial de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** Electivas MBA 2009-2011.

Electivas: Fuerza de ventas. Marketing en empresas de servicios.

Dr. Oscar Carbonell, Director del Área de Dirección Financiera de IPADE Business School, México.

• **Programa:** PDD III - 2010.

Sesión: Valoración.

• **Programa:** MBA Intensivo 2009-2011.

Sesiones: Apalancamiento. Estrategia de endeudamiento.

Conferencia - coloquio: Financiación con bonos. Definición, ventajas, desventajas y cómo se mide su riesgo.

• **Programa:** Programa de Dirección General - PDG (In Company para Helm Bank).

Sesión: Finanzas para directivos.

Conferencia - coloquio: Finanzas para directivos.

• **Programa:** MBA Intensivo 2010-2012.

Sesión: Riesgo.

Dr. Pablo Regent, profesor del Área de Sistemas de Información y Control del IEEM, Uruguay.

• **Programa:** MBA Intensivo 2010-2012.

Sesión: Las reglas formales del juego y las relaciones interdivisionales.

Conferencia - coloquio: Control III.

• **Programa:** PDD I - 2011.

Sesiones: Definición del problema. Criterios de decisión. Plan de acción.

Conferencia - coloquio: Método del Caso.

Dra. Patricia Debeljuh, Directora Ejecutiva e investigadora asociada del Centro Conciliación Familia Empresa de IAE Business School, Argentina.

• **Programa:** III Sesión de Continuidad.



Dr. William Arnold



Dr. Javier Silva



Dr. Alejandro Zamprile



Dr. Pablo Alegre



Dr. Oscar Carbonell



Dr. Pablo Regent



Dra. Patricia Debeljuh

Nuestros egresados son noticia...

Alumni INALDE felicita a los siguientes egresados por sus nombramientos, logros y reconocimientos.

Nombramientos



Embajador de Colombia en Corea del Sur

Jaime Alberto Cabal, PADE 2002, fue nombrado Embajador de Colombia en la República de Corea del Sur. El ingeniero industrial y magíster en economía ocupaba anteriormente la presidencia de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco.
E-mail: jaimecabal777@hotmail.com

Director del portafolio de anti-infecciosos y hospitales para mercados emergentes, en Pfizer - casa matriz (Nueva York)

Diego Fernando Forero, MBA 2005, fue nombrado director del portafolio de anti-infecciosos y hospitales para mercados emergentes, de Pfizer, en Nueva York. El médico cirujano se desempeñaba como director de estrategia e inteligencia de mercados para mercados emergentes en la misma sede. E-mail: diego.forero@pfizer.com

Vicepresidente del Consejo Territorial de Planeación de Chía

Enrique Bayer, PADE 2007 y actual gerente de proyectos corporativos de la Universidad de La Sabana, fue nombrado vicepresidente del Consejo Territorial de Planeación de Chía. Bayer, quien es economista, también es miembro de la Junta Directiva del Colegio Marymount. E-mail: enrique.bayer@unisabana.edu.co



Secretario general de Findeter

Helmut Barros, PADE 2005, fue nombrado secretario general de la Financiera de Desarrollo Territorial, Findeter. Anteriormente ocupaba la gerencia general de Alianza T.
E-mail: hbarros@findeter.gov.co

Vicepresidente de operaciones de Obras y Diseños

Eduardo Javier Valdez, MBA 2003, fue nombrado vicepresidente de operaciones de la compañía Obras y Diseños, dedicada al diseño y construcción de obras eléctricas, civiles y de telecomunicaciones. E-mail: jvaldez@obrasydiseños.com.co

Presidente electo de AO Foundation, con sede en Davos, Suiza

Jaime Quintero, PADE 2010 y médico ortopedista y traumatólogo, fue nombrado presidente de la organización AO Foundation, con sede en Davos, Suiza. E-mail: jaime.quintero@aofoundation.org



Gerente de OCEISA

Juan Carlos Figueroa, MBA 1998, fue nombrado gerente de OCEISA - Obras Civiles e Inmobiliarias S.A., una organización del sector de la construcción. Anteriormente, este arquitecto y miembro de la Junta Directiva de Alumni INALDE se desempeñaba como gerente de la empresa de tecnología Tecnekom. E-mail: jcfigueroa@oceisa.com

Vicerrector administrativo de la UMNG

El mayor general Édgar Ceballos, PADE 2007, fue nombrado vicerrector administrativo de la Universidad Militar Nueva Granada, UMNG. Anterior a su retiro, en octubre de 2010, había ocupado el cargo de director de la Escuela Superior de Guerra y, previo a esta designación, fue agregado de defensa ante la Embajada de Colombia en Washington. E-mail: esar.magdalena@gmail.com

Gerente general de Fibertex Corporation (Co'coon)

Gabriel Barbosa, MBA 2003, fue nombrado gerente general de Fibertex Corporation. Anteriormente, este administrador de empresas se desempeñaba en Benchmark Growers Grupo Chía, del sector floricultor. Para Alumni, este nombramiento se constituye en una muestra de la labor que se ha venido realizando en beneficio de la comunidad de egresados. En este caso, Alumni y su servicio de Conexión Laboral fue el canal que facilitó el contacto entre la empresa y el egresado para que ingresara al proceso de selección. E-mail: gbarbosa_98@hotmail.com



Miembro del Consejo Directivo de ONAC

Gabriel Fonseca, PADE 2005 y PDD 1991, gerente de Calzado Atlas y del Laboratorio de Pruebas y Ensayos (LPE) de la misma empresa, fue nombrado miembro del Consejo Directivo de ONAC, Organismo Nacional de Acreditación de Colombia. Calzado Atlas es uno de los asociados fundadores de ONAC, por lo cual se somete a dicha acreditación que otorga reconocimiento en el exterior. Para conocer más sobre ONAC visite www.onac.org.co. E-mail: atlasgabrielfonseca@gmail.com



Director comercial de Water & Process Solutions para América Latina en Dow Chemical

Tomás Navarro, MBA 2003, asumió la posición de director comercial del negocio de Water & Process Solutions para América Latina en Dow Chemical Company. Este nombramiento implicó el traslado de Navarro y su familia a Sao Paulo, Brasil. E-mail: tnavarro@dow.com

Gerente general de la Clínica PortoAzul

Juan Carlos Madriñán, MBA 2009, asumió la gerencia general de la Clínica PortoAzul, un proyecto que surge de la asociación entre la Clínica del Country y Sabbag Radiólogos, con el propósito de crear un complejo de salud dirigido a la Costa Atlántica. Este abogado ocupaba la gerencia de la Clínica del Country, en Bogotá, anterior a este nombramiento. E-mail: jmadrinan@clinicadelcountry.com

Presidente de la Junta Directiva de FENALCO Bogotá

Ricardo Ospina, MBA 2007 y gerente general del Grupo CBC S.A., al que pertenecen las marcas de restaurantes Cali Mío, La Brasa Roja y Cali Veja, fue nombrado presidente de la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes - Fenalco, seccional Bogotá. E-mail: rospina@cbc.com.co



Dos egresados MBA, gerente general y director médico en Novo Nordisk Pharma Operations

Carlos Manuel González, MBA 2003, asumió la gerencia general de Novo Nordisk Pharma Operations a mediados de 2010 y, recientemente, **Juan Gabriel Cendales Rey** (foto), MBA 2009, quien ocupaba el cargo de director médico asociado en la Fundación Santa Fe, en Bogotá, fue nombrado en la dirección médica para Colombia de dicha empresa. E-mails: cmgp@novonordisk.com y jgcr@novonordisk.com

Managing Partner y socio del área laboral de DG&C

Iván Cardona, MBA 2002, se vinculó como Managing Partner y socio del área laboral a la firma de abogados DG&C. Este abogado y economista fue socio fundador de Cardona Restrepo & Asociados, una firma especializada en derecho laboral. E-mail: icardona@dgycclegal.com

Sales Transformation Manager para Growth Market/BRIC Countries

Mario Germán Infante, MBA 1998, fue nombrado en IBM Argentina como Sales Transformation Manager para Growth Market/BRIC Countries. E-mail: infantea@ar.ibm.com

Director de calidad y satisfacción del cliente para América del Sur de Schneider Electric

César Cabrera, PDD 2006, fue nombrado en Schneider Electric como máximo líder en calidad y satisfacción del cliente para América del Sur.

E-mail: cesar.cabrera@co.schneider-electric.com



Representante de la Universidad de La Sabana ante el Centro Latinoamericano de Innovación en Logística, CLI

Jairo Ernesto Guzmán, director de programas de ingeniería y tecnología del Instituto de Posgrados Forum - Universidad de La Sabana, fue elegido representante de la Universidad ante el comité de coordinación de los aliados académicos del Centro Latinoamericano de Innovación en Logística, liderado por el Instituto Tecnológico de Massachussets, MIT, y LO-GyCA Colombia para el continente americano. Este ingeniero electrónico también es integrante del comité técnico que anualmente otorga los premios Innova, promovidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del país.

E-mail: jairo.guzman@unisabana.edu.co

ALUMNI



25 años

**INALDE Business School, en sus 25 años,
lo invita a participar en el
VII Torneo de Golf Alumni**

Fecha: Miércoles 25 de mayo
Lugar: Country Club de Bogotá
Hora: 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Si desea ser sponsor de este exclusivo Torneo, contáctenos

Email: alumni@inalde.edu.co

<http://egresados.inalde.edu.co>

Presidente de la Asociación Latinoamericana de Gremios de Dispositivos e Insumos Médicos

Carlos Mario Motta, MBA 2008 y director ejecutivo de la Cámara de Proveedores de la Salud de la ANDI, promovió la integración gremial internacional y, como resultado, se constituyó la Asociación Latinoamericana de Gremios de Dispositivos e Insumos Médicos, ALADIM. Este abogado fue designado, recientemente, presidente de dicho organismo. E-mail: cmotta@andi.com.co



Director comercial de OESÍA S.A.

Alberto Triana, PDD 2007 y quien se desempeñaba como gerente comercial de Soft Bolívar, fue nombrado director comercial de OESÍA S.A., una compañía española de tecnología. E-mail: atriana2006@gmail.com

Segundo Comandante del Comando Aéreo de Combate No. 4 de la Fuerza Aérea

El oficial de la Fuerza Aérea, **Iván Delascar Hidalgo Giraldo**, PDD 2009, fue nombrado Segundo Comandante del Comando Aéreo de Combate No. 4 (CACOM 4) con sede en Melgar, Tolima. El oficial se desempeñaba como Comandante del Grupo de Apoyo Logístico del Comando Aéreo de Transporte Militar (CATAM), en Bogotá. E-mail: delascar62@yahoo.com

Gerente General de Palmariguani

Carlos Mario Peláez, PADE 2004, asumió la gerencia general de Palmariguani, empresa dedicada a la industrialización de aceites vegetales de palma africana. Anteriormente, ocupaba la gerencia de Bioagroindustrial de Colombia. E-mail: pelaez.carlosmario@gmail.com



Gerente regional de Serfinco - Comisionistas de Bolsa

Carlos Hernando Díaz, PADE 2008, fue nombrado gerente regional de Serfinco - Comisionistas de Bolsa. En la nueva posición, Díaz, quien era gerente regional Bogotá de Protección, asegura que su principal reto es seguir consolidando la presencia de Serfinco en la capital colombiana y aumentar su participación de mercado. E-mail: carloshdiazq@hotmail.com

Socio de Macleod Dixon, firma canadiense de abogados

Mauricio Zagarra, PDD 1993, se vinculó como socio de Macleod Dixon S.A.S., una prestigiosa firma de abogados cuya oficina principal está en Canadá y tiene presencia en 7 países. Recientemente, esta empresa abrió oficina en Bogotá para ampliar su red internacional y Mauricio está a cargo del área de derecho corporativo, fusión y adquisición. E-mail: mzagarra@gmail.com

Sales Manager de la región VECCA (Venezuela, Caribe, Centroamérica) de TE Connectivity

Johny Iván Clavijo, MBA 2007, fue nombrado Sales Manager de TE Connectivity para la región VECCA (Venezuela, Caribe y Centroamérica). Desde hace doce años, Clavijo responde por las ventas en Colombia y, dos años atrás, su espectro se amplió a Perú y Ecuador. E-mail: jclavijo@tycoelectronics.com

Gerente de mercadeo de Digital Ware

Oscar Mauricio Calderón, MBA 2005, fue nombrado gerente de mercadeo de Digital Ware, empresa colombiana de *software* galardonada en dos oportunidades como la más innovadora del país. Calderón también se desempeña como director de estudio del MBA de INALDE Business School y como profesor del Área de Dirección Comercial de Edime. E-mail: OscarC@digitalware.com.co

Director general de la Clínica Universitaria Teletón

Juan Guillermo Ortiz, PDD 2009 y médico especialista en ortopedia y traumatología, asumió desde comienzos de 2011 la dirección de la Clínica Universitaria Teletón. Email: juan.ortiz1@clinicauniversitariateleton.edu.co

Logros

Proyecto presentado por cuatro egresados del MBA ganó concurso de méritos del Consejo Superior de la Judicatura

Gracias a la participación de cuatro egresados del MBA de la promoción 2008 (**Adolfo Bernal, Iván López, Juan Pablo Daza y Germán Morante**), la empresa Management and Quality ganó el concurso de méritos del Consejo Superior de la Judicatura para diseñar e implementar un módulo de autoformación en el sistema integrado de gestión y control. Germán Morante es el CEO de dicha compañía. E-mail: german.morante@myqorg.biz

Egresado MBA creó empresa asesora de seguros

Juan Manuel Pinzón, MBA 2010, constituyó la empresa Protección de Riesgos PR, en asocio con Rosa Helena Rondón, asesora de seguros con amplia trayectoria. Este abogado y maestro en leyes también es experto en manejo de reclamos, control de riesgos y derecho financiero. E-mail: juan.manuel.pinzon@proteccionderiesgos.com

Egresado MBA lidera importante proyecto de RSE en Bayer

Jean Claude Bossard, MBA 1996 y gerente de operaciones industriales para la Región Andina en Bayer CropScience, ha promovido desde hace 6 años el desarrollo de un proyecto de emprendimiento para mujeres de Soledad (Atlántico), basado en la confección. Gracias al apoyo del BID y de la ANDI, entre otras entidades, se llevó a cabo, recientemente, el lanzamiento de la primera colección de dotaciones empresariales en la planta de Bayer de Soledad. E-mail: jeanclaude.bossard@bayercropscience.com

Egresado PDD logró el primer puesto en productividad entre las nueve gerencias de zona del Banco Colpatria

Helmuth Silva, PDD 2009, es gerente de Zona Banca Personal y Pyme de Colpatria. Él y su equipo obtuvieron el primer puesto en productividad entre las nueve gerencias de zona del país. E-mail: silvah@colpatria.com



Egresada PADE ganó licitación del Sistema Integrado de Transporte de Bogotá para operar por 24 años la zona de Ciudad Bolívar

Milena Martínez, PADE 2009, ganó, en representación de Suma, la licitación del Sistema Integrado de Transporte de Bogotá para operar, durante los próximos 24 años, el transporte de Ciudad Bolívar. Este logro supone el montaje operacional para la prestación del servicio a 253 barrios de la ciudad y se espera mejorar la calidad de vida de los 714.000 habitantes de esta zona. E-mail: milemar@sotrandes.com

Reconocimientos

Egresado MBA, primero en Latinoamérica en obtener certificación internacional para diseñar y operar instituciones de salud

Gabriel Jiménez, MBA 2009 y gerente general de HVAC Consulting S.A.S., obtuvo la certificación profesional en Diseño de Instituciones de Salud (Healthcare Facilities Design Professional - HFDP) de la Sociedad Americana de Calefacción, Refrigeración y Aire Acondicionado, ASHRAE, en Atlanta. Esta certificación garantiza que este ingeniero mecánico cuenta con el conocimiento para el diseño y la operación exitosa de instituciones de salud, siendo el primer latinoamericano en conseguir esta certificación. E-mail: gjimenez@hvac-consulting.net

Empresa creada por egresado PDD, ganadora en Premios Ventures

La empresa **Tech4riders S.A.S.**, fundada por **Germán Acevedo**, PDD 2009, recibió el premio a 'Mayor potencial exportador - Proexport', en el concurso de planes de negocios Ventures 2010. Con el propósito de brindar medidas de seguridad a los vehículos motorizados de dos ruedas, esta empresa creó un sistema de protección de los órganos vitales de los motociclistas en caso de accidentes, similar a los *airbags* de los automóviles, que los protege de lesiones en la espalda hasta en un 80%. E-mail: german@tech4riders.com



Egresado PDD de IESE lideró iniciativa para recuperar el Monumento a los Héroes

Con el objetivo de transformar el Monumento a los Héroes, ubicado en la capital del país, en una de las principales salas de exposiciones de Latinoamérica, **Manuel Márquez**, PDD 2009 de IESE Business School y director de marketing y comunicación de Zona D, junto con los socios de esta compañía, gestionó la restauración del edificio que yace al interior de dicho monumento, para realizar la primera exposición de alto diseño en Colombia. La iniciativa fue apoyada por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes, y permitirá la realización de diversos eventos al interior del lugar. En www.zonadbogota.com puede consultar los detalles de esta exposición. E-mail: manuel@zonadbogota.com

Digital Ware ganó licitación en Ecuador para la modernización tecnológica de la red pública de hospitales

Camilo Bernal, egresado PADE 2004 y MBA 2008, es el presidente y CEO de Digital Ware, empresa colombiana con más de 18 años de trayectoria en el desarrollo de soluciones tecnológicas, que ganó la licitación del Gobierno de Ecuador para modernizar tecnológicamente la red de hospitales públicos de ese país. Recientemente, se realizó la primera instalación en el Hospital de Macas. E-mail: CamiloB@digitalware.com.co

Reconocimiento a la gestión y responsabilidad social de egresado PDD

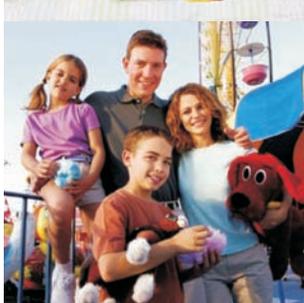
Fabio Miguel Clavijo, PDD 1990 y presidente de Tecnaire, obtuvo un reconocimiento especial por parte de la Pontificia Universidad Javeriana como uno de los cuatro ingenieros industriales con mejor desempeño profesional, compromiso social y mayor proyección nacional e internacional. Este reconocimiento fue otorgado en la conmemoración de los 40 años de la creación del programa de ingeniería industrial de dicha universidad. E-mail: presidencia@tecnaire.com

PDD asesora al Ministerio de Cultura y a Proexport en el programa de emprendimiento e internacionalización de las industrias culturales

Oliva Diazgranados, PDD 2010 y gerente de Corporate Affairs Consulting, fue nombrada asesora del Ministerio de Cultura y Proexport para el programa de emprendimiento e internacionalización de las industrias culturales. Además, fue escogida por la Universidad de La Sabana como una de las 30 becarias egresadas más exitosas, pues con motivo de su aniversario número 30 publicará un libro con esta selección. E-mail: odz@corporate-a-consulting.com

Egresado PDD fue premiado por Panduit Latin America como mejor miembro del equipo de ventas

Emiliano Guerra, PDD 2006, se desempeña como Country Manager Colombia de Panduit Latin America, filial de la estadounidense Panduit. Recientemente, este egresado fue reconocido por su compañía con el premio Círculo de la Excelencia, en la categoría 'Performance Excellence', por ser el mejor miembro del equipo de ventas de Latinoamérica, con ejemplares resultados y la mejor aplicación de los valores estratégicos de la compañía. E-mail: Col-eg@panduit.com



Metodología del Caso en Orientación Familiar

Los cursos con los que se desarrolla este programa se fundamentan en la metodología del caso. Se trata de un método eminentemente participativo en el que grupos reducidos de matrimonios analizan algunos casos reales.

Para fijar criterios y extraer conclusiones, se reúnen después en unas sesiones generales moderadas por un experto en cada tema, que colabora con un equipo técnico de investigación.

Curso Primeros Pasos

Dirigido a matrimonios con hijos de edades comprendidas entre 0 y 4 años.

Curso Primeras Letras

Dirigido a matrimonios con hijos de edades comprendidas entre 4 y 7 años.

Curso Primeras Decisiones

Dirigido a matrimonios con hijos de edades comprendidas entre 8 y 10 años.

Curso Pre-Adolescencia

Dirigido a matrimonios con hijos de edades comprendidas entre 10 y 13 años.

Curso Amor Matrimonial

Dirigido a matrimonios de todas las edades.

Inicio de los cursos del Segundo Semestre de 2011: Sábados 24 de Septiembre y 01 de Octubre. Las inscripciones pueden realizarse a través de la Asociación de Egresados del INALDE o de la página web de la Fundación: www.famof.org
Para mayor información puede comunicarse al E-mail: inscripciones@famof.org



¡Conozca los privilegios que ofrece Alumni a sus miembros y afíliase ahora!

Nuestro portafolio de servicios ahora incluye...

- Acceso al directorio *on line* de egresados, una de las bases de datos más exclusivas de directivos del país, mediante un usuario y una contraseña. Este directorio le permitirá consultar los datos de contacto de quienes han adelantado programas en INALDE Business School y ampliar su red de negocios.
- Trato preferencial, frente a los demás egresados, en la búsqueda de empleo. Al ser miembro puede acceder a tarifas especiales en los servicios de las *Head Hunters* aliadas (Michael Page, Aristos, PricewaterhouseCoopers) para su desarrollo de carrera.
- Invitar a dos colegas, anualmente, a participar en una sesión académica del Programa de Continuidad o en una conferencia de coyuntura. Las sesiones académicas son exclusivas para miembros Alumni; sin embargo, los afiliados tienen este privilegio sin costo adicional.

La tarifa de vinculación a Alumni es de tan solo \$500.000

Aproveche esta oportunidad y disfrute de todos los beneficios de pertenecer a esta red de directivos

Y como es usual, los miembros Alumni también pueden...

- Continuar la formación directiva mediante las sesiones de Continuidad que se ofrecen mensualmente. Este espacio le brinda la oportunidad de actualizarse en temas de dirección, reencontrarse con compañeros de su promoción y relacionarse con otros directivos egresados de INALDE.
- Asistir a las conferencias de coyuntura política y económica, organizadas periódicamente, para conocer de primera mano información clave sobre temas de actualidad que afectan las decisiones de los empresarios en el país.
- Acceder a tarifas preferenciales en las misiones internacionales que se organizan. El año anterior, la Misión a China incluyó una jornada académica en la escuela de negocios más prestigiosa de Asia, China Europe International Business School (CEIBS), además de las visitas a ferias de negocios como la de Cantón. Este año está programada una II Misión a China en octubre. Muy pronto daremos a conocer los detalles del itinerario y la información clave para los interesados.
- Participar en el encuentro de miembros Alumni de mayor relevancia, la Asamblea anual.
- Publicar los hechos noticiosos de su ejercicio profesional en la página web de egresados: <http://egresados.inalde.edu.co>
- Acceder a privilegios como el 23% de descuento en la suscripción anual a la revista *Harvard Business Review*.
- Asistir al Día de la Familia Alumni, que se celebrará próximamente.
- Participar en conferencias sobre las tendencias del mercado laboral y el desarrollo profesional, que se ofrecen anualmente.
- Obtener una tarifa especial en el valor de la inscripción al Torneo anual de Golf.
- Acceder a un descuento del 20% en el valor de la inscripción al Latin American Management Seminar, LAMS, que se llevará a cabo la primera semana de septiembre, en Cartagena.

Comuníquese ahora al PBX: 861 4444 Exts. 2360, 2304 o 2364; o escríbanos a alumni@inalde.edu.co
En la página web <http://egresados.inalde.edu.co> encontrará el vínculo para afiliarse *on line*, así como el formulario de afiliación listo para impresión.



Trazar el camino correcto para alcanzar el éxito requiere de innovación y conocimiento, hagámoslo juntos.



Ganadores del premio
Portafolio a la Innovación

www.digitalware.com.co

Conocemos el hogar que sueñan nuestros clientes



Hace 35 años comenzamos la incansable labor de construir los sueños de vivienda de los bogotanos, hoy más de 2000 familias ya viven esa realidad.

**CONSTRUCCIONES
ARRECIFE**

El hogar de sus sueños



Cra 7 No. 115 - 60 Zn D Of. 415 Pbx: 2 14 43 71 www.arrecife.com.co