



CRECER 16

Emprendimientos  
STEM para  
mujeres

ENTENDER 62

Mentir en las  
negociaciones

HACER 38

Las cuentas que  
cuentan para  
emprender

# INALDE



RUTAS PARA  
EMPRENDEDORES  
QUE PLANEAN  
ATERRIZAR  
COMO EMPRESAS  
EXITOSAS

**CEDIT • INALDE**  
INALDE • BUSINESS SCHOOL

# ¿ERES DIRECTIVO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA ORGANIZACIÓN?

TE INVITAMOS A SER PARTE DEL  
CENTRO DE ESTUDIOS EN DIRECCIÓN DEL TALENTO (CEDIT)



CONOCE MÁS DEL CEDIT  
ESCANEANDO ESTE QR CODE







Clínica  
**Las Américas**  
Una empresa **aluna**

**Centro  
Médico**

## Contamos con especialistas en:

Endocrinología, medicina interna, medicina de la actividad física y del deporte, psicología, entre otras.

## Servicios

### Imágenes diagnósticas

- Radiología digital simple
- Ecografía
- Densitometría ósea
- Mamografía digital
- Resonancia magnética nuclear
- Tomografía

### Cardiología no invasiva

- Ecocardiografía de estrés con ejercicio y farmacológica
- Monitoreo ambulatorio de presión arterial ( Mapa)
- Electrocardiograma
- Prueba de esfuerzo
- Ecocardiografía convencional
- Monitoreo ambulatorio Holter

### Videoendoscopia

- Endoscopia
- Colonoscopia
- Rectosigmoidoscopia

### Consulta Externa

- Consulta médica general
- Medicina interna
- Pediatría
- Reumatología
- Endocrinología pediátrica
- Endocrinología adultos
- Medicina del deporte
- Psicología

### Programas especiales

- Chequeo Médico
- Programa de obesidad, dismetabolismo y deporte

Horarios de atención: Lunes a viernes 7:00 a.m. a 6:00 p.m. / sábados: 7:00 a.m. a 1:00 p.m.  
Correo electrónico: [cad@lasamericas.com.co](mailto:cad@lasamericas.com.co)

**Centro Médico Las Américas - Envigado**  
Dirección: **Centro Comercial  
City Plaza - local 185**  
Calle 36 D Sur # 27a -185

**Asignación  
de citas** en la línea  
**345-82-02**

www.aluna.com.co  
SuperSalud

**N**os hemos preguntado: ¿cómo el emprendimiento ha cambiado las dinámicas empresariales en los últimos diez o veinte años? Todas las organizaciones de ayer y de hoy, en Colombia y en el mundo, están marcadas por ese despliegue de iniciativa y creatividad que ha determinado el nacimiento y consolidación de nuevas empresas, que emergen gracias a la tenacidad de personas magnánimas, que sueñan con desarrollar productos y servicios que cubran de mejor manera las necesidades y expectativas de sus clientes. Aquellos soñadores y perseverantes han hecho posible y sostenibles las disrupciones y los cambios profundos frente al *statu quo* que en su momento cómodamente reinaba.

¿Estamos los directivos de hoy preparados para afrontar y sacar el mayor provecho de este momento de la historia, en el que las grandes multinacionales y los nuevos emprendimientos conviven mientras usted lee esta revista? En INALDE tuvimos la oportunidad de analizar esta realidad en la más reciente edición de nuestro programa LAMS 2019: “Los retos del líder 4.0”, evento que contó con la participación de personalidades empresariales que han trabajado por el emprendimiento en el país: Mauricio Hoyos, creador de Puntored y jurado de *Shark Tank Colombia*; Diego Tovar, presidente ejecutivo de Everis Colombia y egresado del PADE; Alejandro Olaya, gerente de innovación y emprendimiento de la Andi, y Felipe Hurtado, CEO de Vika Solutions, quienes dialogaron en un panel organizado en conjunto con el diario *La República* sobre los retos que deben afrontar los empresarios del mañana, su aversión al riesgo y las incontables oportunidades para los inversionistas con las ideas que tienen los jóvenes de hoy y de mañana.

Es necesario reflexionar acerca de lo que significa un emprendimiento—esta edición de la Revista INALDE es una buena oportunidad—, pues muchas veces lo podemos asumir como un fenómeno reciente y propio de las nuevas generaciones. Sin embargo, si hacemos una revisión exhaustiva de la historia empresarial, observaremos que algunas de las más grandes multinacionales y organizaciones de hoy, un día fueron también pequeños emprendimientos, surgidos en situaciones adversas y sin las posibilidades de desarrollo y tecnología que ofrece el siglo XXI.





Durante cerca de veinte años INALDE ha promovido y fomentado grandes ideas empresariales. Es momento propicio para agradecer a los profesores Fabio Novoa y Juan Manuel Vicaría por creer y poner en marcha las Nuevas Aventuras Empresariales -NAVES-, un hito para los participantes de nuestro Executive MBA, que viven en el programa una experiencia, muy enriquecedora para su vida directiva: la creación de un *business plan*. Es necesario destacar que muchos de estos proyectos despegaron como emprendimientos que, con el tiempo, se consolidaron y hoy son grandes organizaciones en el país, algunas con cientos de empleos y otras, incluso, con miles de familias que realizan sus sueños gracias a estas NAVES.

Me enorgullece destacar que, *ad portas* de cumplir 35 años, INALDE también fue un emprendimiento que nació de la mente, la tenacidad y la magnanimidad de varios prohombres muy significativos para el desarrollo empresarial del país. Guillermo Pardo Koppel, primer director general y uno de los fundadores de esta *business school*, se entregó con abnegación para que este sueño fuera una realidad. Qué interesante ejercicio de historia empresarial colombiana es ver el listado de la primera promoción del PADE, aquellos que por primera vez respondieron a la pregunta: "¿Cuál es el problema?". Hoy somos una comunidad de egresados de más de 6.000 personas, orgullosas de Ser INALDE.

Los animo a leer con atención los artículos que hemos preparado en esta edición de la revista, la cual, estoy seguro, enriquecerá sus sueños de tener un mejor país y una sociedad más equitativa mediante la generación de emprendimientos que pongan a la persona como el centro y razón de ser de las organizaciones.

**Alejandro Moreno Scalamanca**

Director General  
INALDE Business School



Alejandro Moreno Salamanca  
 Director General  
 INALDE Business School

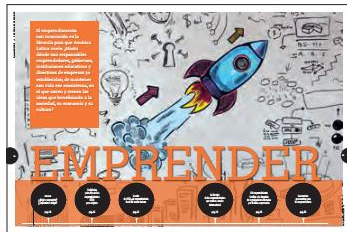
Héctor Ángel  
 Director honorario Revista INALDE

Luis Fernando Algarra García  
 Director Revista INALDE  
 revista@inalde.edu.co

Comité Editorial  
 Alejandro Moreno Salamanca  
 Martha Lucía Peña Malaver  
 Jorge Iván Gómez Osorio  
 Héctor Ángel

Enrique Franco Mendoza  
 Asesoría editorial y de diseño

Adriana Prieto Herrera  
 Productora editorial



Especial EMPRENDIMIENTO:  
 despegue, rutas y aterrizaje  
 de las empresas del siglo XXI

ESPECIAL

**10 EMPRENDER**  
**¿DIRIGIR O EMPRENDER?**  
**¿EMPRENDER O DIRIGIR?**  
 Jorge Iván Gómez Osorio  
 Hugo Díaz Luna  
 Alfredo Rodríguez Pacheco

**16 EMPRENDER**  
**REALIDADES Y DESAFÍOS**  
**DE LOS EMPRENDIMIENTOS**  
**DE MUJERES EN ÁREAS STEM**  
 Sandra Idrovo Cartier

**22 EMPRENDER**  
**RUTA: DE LA IDEA AL EMPRENDIMIENTO**  
 El caso de Andrés Álvarez

**24 EMPRENDER**  
**ENDEAVOR: EQUIPO PARA POTENCIAR**  
**EL EMPRENDIMIENTO**

**26 EMPRENDER**  
**DEL EMPRENDIMIENTO FAMILIAR A**  
**LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES**  
**LIDERADAS POR FAMILIAS**  
**EMPRESARIAS**  
 María Piedad López Vergara

**33 EMPRENDER**  
**DINÁMICAS EMPRESARIALES:**  
**TRANSFORMAR Y REINVENTAR**  
**LAS ORGANIZACIONES**  
 Marco Casarín

**38 EMPRENDER**  
**LAS CUENTAS QUE CUENTAN PARA LOS**  
**EMPRENDEDORES**  
 Juan Diego Arbeláez Celis

**48 EMPRENDER**  
**LÍDERES DEL EMPRENDIMIENTO**  
**GLOBAL**

**56 LÍDERES**  
**ALFONSO GÓMEZ PALACIO**

**62 GESTIÓN**  
**MENTIRAS EN LA NEGOCIACIÓN**  
 Ciro Gómez Ardila



**72 DIRECCIÓN GENERAL**  
**CÓMO LIDERAR LA RESILIENCIA**  
**EN LAS ORGANIZACIONES**  
 Entrevista a Reyes Rite

**76 INALDE BUSINESS SCHOOL**  
**Actividades del tercer**  
**trimestre de 2019**

Consejo de Dirección  
 Alumni INALDE

Alejandro Moreno Salamanca  
 Director General

Alfonso Aza Jácome  
 Director Alumni INALDE

Carlos Dupuy de Lome Manglano, PDG (IESE).  
 José Luis Salas Hinestrosa, PDD.  
 Marianella Sierra Moreno, MBA.  
 Juan Manuel Medina Montejo, MBA.  
 María Isabel Junca Gómez, PDD.  
 Sandra Zenaida Sarmiento Gracia, PDG.  
 Gladys Pérez Colmenares

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.  
 Diseño, edición de ganchos de contenido,  
 adaptaciones de texto  
 diagramación, pre prensa  
 Corrector: Jesús Delgado  
 contacto@diseñoeditorial.com

Shutterstock  
 D.E. Comunicaciones Ltda.  
 -Ilustradora: Camilla Cardona -  
 Eventos y personajes INALDE:  
 Jaime Ariza, Juan José Rubio Henao  
 Archivo personal invitados, páginas web de personajes  
 involucrados: Steward's Ship Asia Center,  
 www.hoshiryokan, Sustainner Homes, Girls Who Code,  
 Cellink, Hopscotch, www.thegedi.org, Lifepack, Sage.  
 Fotografía e Ilustraciones

Catalina Castaño Hincapié  
 Gabriela Franco  
 Mariana Daza Palacios  
 Periodistas

Panamericana Formas e Impresos S.A.  
 Impresión

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

[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)  
 Autopista Norte km. 7  
 -costado occidental-  
 Tel.: (571) 861 4444  
 Fax.: (571) 862 0006  
 Chis - Colombia



**Hoy, el emprendimiento constituye** uno de los grandes paradigmas en el mundo de las organizaciones; es casi imposible imaginar el ámbito empresarial sin estos modelos caracterizados por la innovación, la creatividad y el esfuerzo de unos pocos que logran capitalizar grandes ideas.

Sin embargo, es necesario que tanto los emprendedores como los directivos entiendan que hay un momento en el que deben afrontar un dilema, que se traduce en el transcurrir de ese mismo camino: del emprendimiento a la dirección. Aunque parece una situación paradójica, vale la pena revisarla, pues resulta imprescindible entender los momentos, anhelos y necesidades del emprendedor, del directivo y, por supuesto, de la organización.

Asimismo, los directivos no deben desconocer la historia, pues les permitirá reconocer que el emprendimiento no es un fenómeno propio y exclusivo de las nuevas generaciones. Una revisión exhaustiva podría llevarnos varios siglos atrás a otras civilizaciones para descubrir que no hay contradicción entre la posibilidad del emprendimiento, sobre todo si es familiar, y el legado durante varias generaciones.

En el mismo sentido, los emprendedores, los directivos y los empresarios deben estar preparados para asumir los retos que trae cada momento. Los desafíos organizacionales son variables y los números, las cuentas y los conceptos se convierten en factores esenciales a la hora de tomar decisiones en los diferentes momentos del negocio, incluso desde su concepción.

Latinoamérica, en general, y Argentina y Colombia, en particular, han avanzado de manera significativa en el trabajo y el desarrollo de estudios y proyectos que permitan una mayor participación de las mujeres en emprendimientos de alto impacto, relacionados con áreas STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics). Algunos de los resultados sobresalientes de tales avances se presentan en esta edición; el reto consiste en que la participación de la mujer en emprendimientos como la divulgación se presenten con más frecuencia.

**Luis Fernando Algarra García**

Director *Revista INALDE*  
luis.algarra@inalde.edu.co



El emprendimiento con innovación es la fórmula para que América Latina vuele. ¿Hasta dónde son responsables emprendedores, gobiernos, instituciones educativas y directivos de empresas ya establecidas, de mantener con vida ese ecosistema, en el que nacen y crecen las ideas que beneficiarán a la sociedad, su economía y su cultura?



# EMPRE

Dilema:  
¿dirigir o emprender?  
¿Emprender o dirigir?

pág. 10

Realidades  
y desafíos de los  
emprendimientos  
de mujeres  
en áreas STEM

pág. 16

La ruta  
de NEVA, un emprendimiento  
local del sector turismo

pág. 22



# ENDER

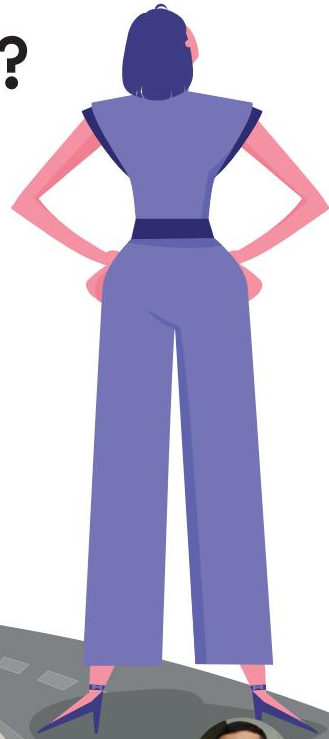
La fórmula de los emprendimientos que vuelan a escala internacional  
pág. 24

Del emprendimiento familiar a la dirección de organizaciones lideradas por familias empresarias  
pág. 26

Las cuentas que cuentan para los emprendedores  
pág. 38

# DILEMA

## ¿DIRIGIR O EMPRENDER?



**Jorge Iván  
Gómez Osorio**  
←  
*Ph.D. (c)  
Profesor  
INALDE Business School*



**Hugo Díaz Luna** ←  
*Profesor part-time  
INALDE Business School*



**Alfredo  
Rodríguez  
Pacheco**  
←  
*Investigador  
INALDE Business School*



dirigir

emprender

# ¿EMPRENDER O DIRIGIR?

Ideas y modelos que ayudarán a resolver este dilema que enfrentan tanto emprendedores como directivos y cuya clave está en desarrollar y aplicar habilidades distintas, según el momento de crecimiento de la empresa.

¿POR QUÉ EL CRECIMIENTO RESULTA DOLOROSO?

- pág. 12

¿QUÉ SIGNIFICA CREAR UNA CULTURA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS SOBRE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS?

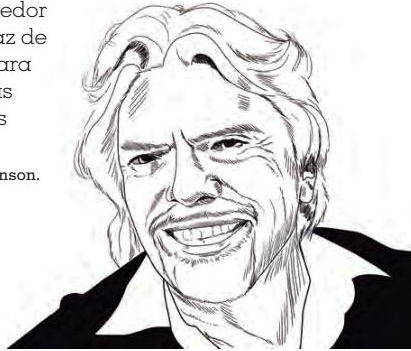
- pág. 13

¿CUÁL *FRAMEWORK* SE USA PARA RESOLVER EL DILEMA?

- pág. 14

“Un emprendedor es aquel capaz de crear ideas para luego cederlas a muy buenos gerentes”.

Richard Branson.



Como podemos ver, la primera etapa de crecimiento de una empresa requiere, primordialmente, de las ventas y la conversión de las ventas en liquidez para financiar el crecimiento. Después de que la empresa asegura unos ingresos, su crecimiento exige responder a nuevas necesidades, tales como organización, procesos, sistemas, acuerdos sobre las relaciones de la propiedad y, sobre todo, el gobierno corporativo.

Sorprende de un emprendedor su capacidad para ver oportunidades, asumir riesgos y la audacia de sus decisiones de negocios. Sin embargo, el éxito del emprendedor es paradójico. Por un lado, triunfa en los negocios y sabe capitalizar las oportunidades. Pero, por otro se topa con una nueva realidad que consiste en la necesidad imperiosa de administrar y dirigir lo que ha creado con tanto esfuerzo.

La complejidad de esta paradoja radica en que la creación de empresas es un arte que requiere creatividad, experimentación de las ideas de negocio e intrepidez para poner en marcha el modelo de negocios. Por el contrario, dirigir empresas es por naturaleza una actividad distinta que requiere orden, organización de recursos y, ante todo, trabajar y conseguir resultados por medio de muchas personas. Esta distinción nos lleva a entender por

qué el emprendedor se angustia cuando descubre que el crecimiento de la empresa necesita de otras capacidades.

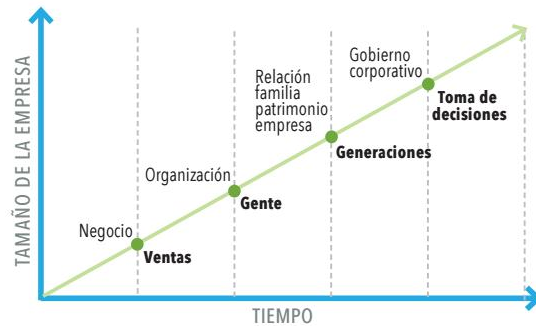
Este dilema va de la mano con las necesidades de la empresa. El gráfico 1 muestra cómo la evolución empresarial va de la mano de las necesidades de liderazgo que requiere una empresa en este nuevo contexto.

### ¿QUÉ HACER?

Lo primero por considerar es que todo crecimiento resulta doloroso porque implica más recursos, nuevas capacidades y riesgos. Por ello, los empresarios deben preguntarse claramente cuál es su estrategia de crecimiento. Sobre todo, cuál es la estrategia financiera para garantizarlo, los costos de esto y, además, recordar



Gráfico 1



Fuente: elaboración propia

que no tomar decisiones en el presente podría reportar altos riesgos para la continuidad de la empresa en el futuro. El crecimiento de una empresa nos lleva a analizar tres caminos clásicos: los nuevos mercados en los que queremos estar, los nuevos productos que queremos tener o la ampliación de nuestra base de clientes. Así, transitar por estos senderos implica tomar otras decisiones con respecto al capital necesario, la estructura de la propiedad y el momento del mercado.

**Lo segundo**, si se apuesta por el crecimiento, es imprescindible profesionalizar la gestión. Esto significa que las empresas deben construir una plantilla de empleados con capacidades técnicas, de liderazgo y de administración que lleven a la organización a un segundo nivel. Este es el momento en el que son indispensables unos colaboradores con talento para dirigir procesos financieros, de personas, logísticos, etc.

De la mano con lo anterior, es fundamental la definición de procesos, funciones y procedimientos, en el marco de una organización en la que queden delimitadas las responsabilidades. Es necesario, entonces, definir un organigrama con líneas de responsabilidad, reporte y también los comités que aseguren un trabajo coordinado y colaborativo.



Si se apuesta por el crecimiento es fundamental la definición de procesos, funciones y procedimientos, en el marco de una organización en la que queden delimitadas las responsabilidades.



Para el emprendedor, la acción emergente, novedosa y rápida es más frecuente que la del directivo, que es metódica y ordenada.

**Lo tercero** supone crear una cultura de la implementación de los objetivos y de la rendición de cuentas sobre las responsabilidades de los directivos. Esto significa que la organización debe avanzar en un modelo de

control que asegure el logro de resultados. Una vez que se supera el refrán "el ojo del amo engorda el caballo", por la complejidad y tamaño de la operación, son necesarios controles y un seguimiento más técnico sobre los planes, informes, presupuestos e

CULTURA PARA  
IMPLEMENTAR  
OBJETIVOS Y RENDIR  
CUENTAS

3



David Snowden desarrolló el Framework -gráfico 2- para ayudar a los gerentes y líderes a comprender mejor las implicaciones de la complejidad para la estrategia, pues ayuda a identificar los tipos de patrones de liderazgo, procesos de aprendizaje y estrategias de intervención apropiados para diferentes niveles de complejidad.



indicadores propios del negocio.

Se debe reconocer que las empresas en crecimiento presentan retos muy diferentes a las recién creadas, las cuales tienen un problema muy serio: no son grandes, pero tampoco pequeñas y esto es muy riesgoso en un mundo caracterizado por una feroz competencia, donde el tamaño y la escala importan mucho.

En este orden de ideas, a medida que crece su empresa, el emprendedor tendrá que mejorar sus habilidades directivas y convertirse en mejor directivo. Vendrán etapas contingentes, llenas de incertidumbre y de entornos cambiantes que obligarán a resolver otro dilema igual de complejo, que podemos llamar el dilema del directivo: ¿dirigir o emprender?

### UN FRAMEWORK PARA RESOLVER EL DILEMA

Para resolver ambos dilemas, tanto el del emprendedor como el del directivo, el modelo de Dave Snowden, llamado Cynefin Framework también nos puede ser

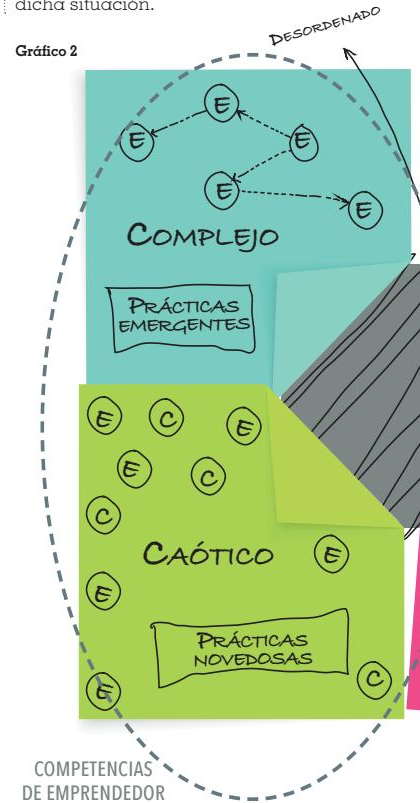
útil. Este permite conocer el hábitat en el que se encuentra la empresa e identificar diferentes procesos de toma de decisión, según la situación. Los directivos generalmente tienen grandes competencias o habilidades para tomar decisiones en las etapas básicas o complicadas, en las que las causas y los efectos de los impactos de decisión pueden ser conocidos de forma directa o con su equipo de trabajo que agrupe expertos en cada materia. En estas dos etapas, el Modelo Snowden recomienda basar la toma de decisiones en mejores o buenas prácticas si la situación es básica o simple.

Sin embargo, los directivos a veces no están preparados para afrontar momentos complejos o caóticos, donde nadie antes había solucionado un problema similar. No existen claras relaciones entre la causa y el efecto, por lo que no se puede ser consciente del impacto de la decisión.

En este caso, el directivo deberá tener competencias de emprendedor, para tomar decisiones en momentos

de alta incertidumbre con prácticas emergentes o contingentes, es decir, que tal vez exista pero que nunca había sido probada. Para el caso de situaciones caóticas, en las que ni siquiera hay relación clara de las variables que la rodean, se necesita la capacidad para detectar una práctica totalmente nueva o novedosa, es decir, inventada por el equipo de trabajo del emprendedor o directivo que permita, con metodologías de prueba y error, solucionar dicha situación.

Gráfico 2



Motivar al equipo de trabajo o ser fuerte en situaciones difíciles ayuda a salir de los momentos de desorden que el Modelo Snowden también sitúa como parte del hábitat de cualquier empresa.

Lo fundamental del *framework* que se muestra en el gráfico 2 es reconocer que ante cualquier situación, tanto el emprendedor como el directivo pueden usar sus competencias según las circunstancias y, por lo tanto, no hay soluciones únicas. Lo

Según Peter Drucker, las dos funciones esenciales de una empresa son la comercialización y la innovación. El resto de actividades son accesorias a lo principal de la empresa, que es crear y mantener clientes.



que sabemos por experiencia es que para el emprendedor, la acción emergente, novedosa y rápida es más frecuente que la del directivo, metódica y ordenada. Lo fundamental es que ambas acciones son importantes según el momento de crecimiento de la empresa.

seleccionador de talento y un directivo en seleccionador de prácticas emergentes en momentos de alta incertidumbre. Es decir, debe aprender a descubrir la mejor gente para sus empresas y proyectos, así como entender la situación en la que se encuentra.

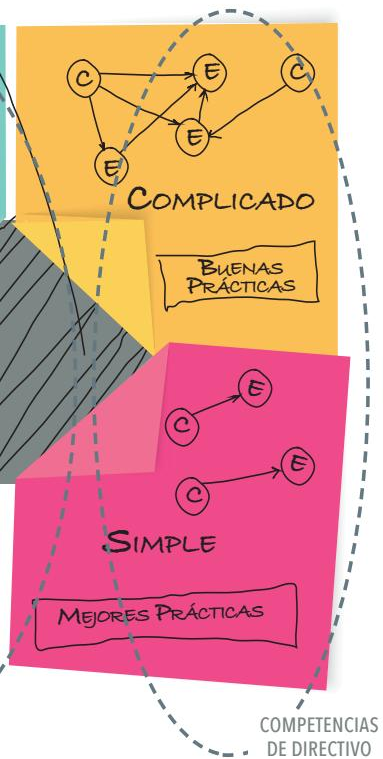
### Conclusión

El dilema del emprendedor y el dilema del directivo se pueden resolver mediante la fórmula TOP (el tiempo de otras personas). El emprendedor ya no puede hacerlo todo él mismo; por el contrario, debe construir un equipo de personas, buscar su formación académica y de habilidades y, en especial, debe fomentar su calidad profesional y de liderazgo, así como competencias ágiles en escenarios cambiantes para "hábitats" complejos o caóticos, especialmente.

Para saber si su gente rinde adecuadamente, pregúntese: ¿esta persona triunfaría en otra empresa gracias a su liderazgo y profesionalismo? Esto, en consecuencia, implica que el emprendedor debe convertirse en un

La otra manera de resolver el dilema es poner en ejecución un consejo de Peter Drucker: y es la dirección por objetivos. Consiste en establecer líderes y responsables y posteriormente medir el rendimiento en escenarios tradicionales, como los comités o juntas directivas, a partir de metodologías ágiles, emergentes y emprendedoras para las situaciones de alta incertidumbre.

En todo caso, una vez que la empresa madure y cumpla su ciclo de crecimiento deberá volver a pensar como emprendedora y tener el mismo empuje de sus fundadores, porque el mayor riesgo que tiene un directivo es anquilosarse en lo establecido y olvidar que la vitalidad de la empresa proviene de la innovación. **1**





REALIDADES  
Y DESAFÍOS  
DE LOS EMPRENDIMIENTOS  
DE MUJERES  
EN ÁREAS STEM





# STEM = SCIENCE, TECHNOLOGY, ENGINEERING AND MATHEMATICS



Sandra Idrovo  
Carlier

Ph. D.  
Profesora  
INALDE Business School

Este vistazo al panorama del emprendimiento femenino en América Latina plantea tanto los desafíos como las oportunidades que requieren del concurso de gobiernos e instituciones privadas, para que la región potencie su crecimiento con el aporte de las mujeres dedicadas a la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas.

¿CÓMO IDENTIFICAR INDICADORES PARA CONOCER LA SALUD DE UN ECOSISTEMA FAVORABLE PARA EL EMPREDEDORISMO Y EN CONCRETO EL DE MUJERES?

- pág. 19

¿POR QUÉ LA ACTIVIDAD DE FORMACIÓN MÁS NOMBRADA ES LA DE TESTIMONIOS DE EMPREDEDORES Y EMPRESARIOS?

- pág. 20



**D**e acuerdo con el Global Entrepreneurship Index 2018, el emprendimiento mejora las economías y la vida de las personas crea fuentes de trabajo, soluciona problemas, desarrolla tecnología que mejora la eficiencia y el intercambio de ideas a escala global. Asimismo, asegura que muchas de las condiciones que permiten el mejoramiento del emprendimiento también ayude a la economía en general, e incrementen el porcentaje de ganancias provenientes del apoyo al emprendimiento.

En la misma línea, el BID Lab en su informe de 2015 enfatiza que las mujeres emprendedoras ofrecen un fuerte potencial para

contribuir a la generación de empleo, al crecimiento y a la competitividad. Las mujeres emprendedoras tienen, según el mismo documento, el potencial para promover el crecimiento económico mediante los nuevos empleos e ingresos que generan con sus micro, pequeños y medianos emprendimientos. Sin embargo, esta posibilidad encuentra, además de los obstáculos que comparten con los varones que desean emprender, los que conllevan por ser mujeres. Según datos del Banco Mundial, si bien las mujeres representan el 40 % de la población económicamente activa en América Latina, su participación como emprendedoras no supera el 15 %. Y estas dificultades se agudizan según el sector del que se hable. En lo que se

refiere a los emprendimientos en STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés) los obstáculos aparecen más grandes. Entre las razones para ello está lo que los estudiosos, políticos y profesionales desde hace varias décadas denominan: “STEM leaky pipeline”, es decir, el reducido número de mujeres que acceden a estas carreras o que se quedan en el camino por motivos como la imagen poco atractiva de las carreras mencionadas, la falta de orientación informada y de modelos de rol positivos de mujeres con estas carreras, los estereotipos de género, la falta de confianza en mujeres que estudien carreras STEM, entre otros (Fuentes y Sánchez, 2010).

Por su parte, ONU Mujeres (2019), en el marco del Día Internacional de las Mujeres y las Niñas en la Ciencia, confirma y alerta sobre las consecuencias de esta situación: “Cuando comienza la Cuarta Revolución Industrial, las mujeres aún



← Las mujeres emprendedoras señalan que las actividades de formación específica orientadas a la creación de empresas y al desarrollo de la actividad emprendedora más utilizadas por ellas, fueron las relacionadas con testimonios de emprendedores y empresarios.

tienen menos de dos tercios de la oportunidad económica que los hombres". Los empleos del futuro serán impulsados por la tecnología y la innovación. Si la brecha de género en STEM no se soluciona pronto es probable que, en general, se amplíe.

Por eso los países están mirando modos de mejorar la situación. Esto pasa por identificar las barreras y circunstancias que enfrentan los emprendimientos de mujeres en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. En América Latina, la iniciativa WISE (Women in Science Entrepreneurship), Mujeres en Emprendimientos de Ciencia, que busca apoyar

el desarrollo de estos emprendimientos, realizó una encuesta, con este fin en cuatro países de la región: Argentina, Colombia, Ecuador y Perú. En esa encuesta los principales obstáculos para emprender identificados por las mujeres STEM son: la dificultad para obtener financiamiento, la falta de equipo de trabajo, la falta de habilidades comerciales y la falta de contactos/red de apoyo (Encuesta programa Wise).

Una pregunta que cabe hacerse es: ¿cómo identificar indicadores para conocer la salud de un ecosistema favorable para el emprendimiento y en concreto el de mujeres? El informe

del Foro Económico Mundial (2018), para el armado de su índice global sobre paridad de género, utiliza subindicadores vinculados a las oportunidades económicas y posibilidades de progreso profesional de las mujeres, el de participación y oportunidad, y el indicador de paridad de género de empresas con dueñas mujeres. Los resultados de estos indicadores para 2018 muestran que existen brechas de género significativas a la hora de hablar de posibilidades de desarrollo femenino desde una perspectiva económica y profesional. Si observamos ese índice y buscamos Colombia, 39 en el *ranking* global, encontramos que tiene un valor de brecha de género de 0,733, lo que significa que le queda una brecha de aproximadamente 37 % para llegar a la paridad de género. Por otra parte, The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDDI), que mide la salud del ecosistema emprendedor en un país y luego lo compara con los demás países ubica

#### LOS FACTORES QUE MÁS VALORAN LAS MUJERES STEM:

1. LIBERTAD PARA ELEGIR LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR,
2. AUTORREALIZACIÓN Y
3. FLEXIBILIDAD HORARIA.





a Colombia entre 137 países, en el puesto 47. Este mismo instituto también elabora el Female Entrepreneurship Index (FEI) y en su informe del 2015 mostró a Colombia, en el puesto 29 de su análisis sobre emprendimiento femenino.

Si ampliamos la mirada a la región, América Latina muestra índices más elevados de mujeres emprendedoras y una menor brecha de participación entre hombres y mujeres emprendedoras que otras regiones. No obstante, la gran mayoría de las empresas de la región que son dirigidas por mujeres no consiguen crecer más allá de la categoría de microempresas o salir de la economía informal, lo

cual reduce el potencial de ingresos de estos negocios (informe del BID). En materia de emprendimiento, a escala regional, Chile y Colombia se destacan como los países más emprendedores o, dicho de otro modo, en donde el “ecosistema emprendedor es más saludable”. Esto sucede tanto al hacer un análisis general como, en particular, al analizar con perspectiva de género.

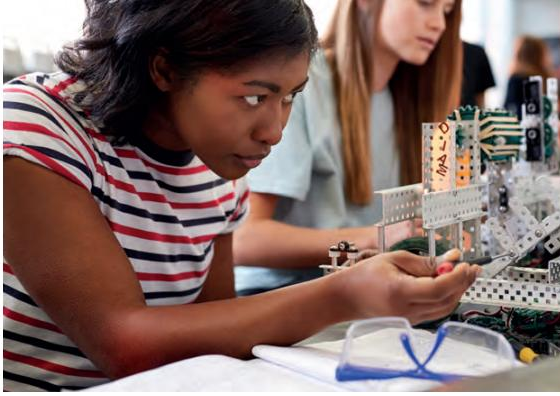
No sorprende, pues, que en la encuesta llevada a cabo por la iniciativa WISE en los cuatro países mencionados, casi el 52 % de las mujeres STEM encuestadas consideren que el actual contexto ofrece oportunidades para que las

mujeres emprendan y se desarrollen (62 % Perú, 18 % Colombia y 12 % Argentina). Además, indican respecto de las políticas de promoción y fomento para iniciar o impulsar un emprendimiento, que aquellas relacionadas con las becas, el asesoramiento técnico de organizaciones civiles y la asistencia financiera estatal resultan las de mayor utilidad.

En esa misma encuesta, las mujeres emprendedoras señalan que las actividades de formación específica orientadas a la creación de empresas y al desarrollo de la actividad emprendedora más utilizadas por ellas, fueron las relacionadas con testimonios de emprendedores y empresarios (49 %), actividades para la generación de ideas de negocio (40 %) y dinámicas enfocadas en el desarrollo de la creatividad e innovación (39 %). Si uno se pregunta por qué la actividad de formación más nombrada es la de



Mujeres en Emprendimientos de Ciencia realizó una encuesta en cuatro países de América Latina: Argentina, Colombia, Ecuador y Perú, que revela que los principales obstáculos para emprender identificados por las mujeres STEM son: la dificultad para obtener financiamiento, la falta de equipo de trabajo, la falta de habilidades comerciales y la falta de contactos/red de apoyo.



←  
“Cuando comienza la Cuarta Revolución Industrial, las mujeres aún tienen menos de dos tercios de la oportunidad económica que tienen los hombres”. ONU Mujeres, 2019.

testimonios de emprendedores y empresarios, una posible respuesta es que las personas buscan conocer cómo lo consiguieron esos emprendedores y empresarios. Pero también es importante tener en cuenta que existe un número reducido de mujeres emprendedoras y empresarias y que según la encuesta de Wise, un 45 % de las mujeres STEM encuestadas no conocen emprendimientos de base STEM liderados por alguna mujer. Esto quiere decir que la mayoría de los testimonios de emprendedores y empresarios son varones. Y existen varios elementos en que varones y mujeres difieren. Entre los principales están los estereotipos culturales, entre los que se destaca la doble jornada para las mujeres, es decir, el trabajo de cuidado

que realizan las mujeres, que se añade a la jornada laboral y que no es un tema entre los varones. Además, difieren en lo que se refiere a los factores que más valoran las mujeres STEM. Ellas mencionan que los factores que más valoran son: 1) Libertad para elegir la actividad a desarrollar. 2) Autorrealización. 3) Flexibilidad horaria. Por ello, si bien puede ayudar mucho el conocer cómo lo consiguieron los varones emprendedores y empresarios, existe la dificultad de encajar en esas experiencias las realidades de las mujeres que quieren emprender.

Como afirma el documento “Protagonistas del futuro: Emprendedoras STEM en América Latina”, “los prejuicios y estereotipos de género constituyen una

enfermedad cultural de larga data. Dar visibilidad de ejemplos que inspiren es un primer paso para promover en las niñas, adolescentes y mujeres, el interés por el ámbito STEM, el desarrollo de la autoestima y la confianza, la importancia de la asociatividad y, fundamentalmente, a ver al emprendimiento como la herramienta que posibilite la solución a los problemas que las rodean” (p. 136).

En América Latina, el emprendimiento constituye una vía potencial y práctica hacia la independencia económica de la mujer. Las mujeres emprendedoras ofrecen un fuerte potencial de contribuir a la generación de empleo, el crecimiento y la competitividad. Pero para conseguirlo se necesita del aporte de las partes que integran el ecosistema, de modo que no se desperdicie el potencial del emprendimiento femenino en STEM. **1**

## REFERENCIAS

- 1 Encuesta Wise. Protagonistas del futuro: EMPRENDEDORAS STEM EN AMÉRICA LATINA. Disponible en: <http://www.wiselatinoamerica.com/descargas/Estudio-Emprendedoras-STEM.pdf>
- 2 Global Entrepreneurship and Development Institute, GEDI, disponible en: <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>. Accessed 21 Sept 2019.
- 3 BID Lab. Empoderamiento económico de las mujeres: bueno para las mujeres, bueno para los negocios y bueno para el desarrollo. BID, 2015. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15425/empoderamiento-economico-de-las-mujeres-bueno-para-las-mujeres-bueno-para-los>
- 4 FUENTES, F. & SÁNCHEZ, S. (2010), Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género, <https://es.weforum.org/agenda/2019/01/mujer-y-tecnologia-la-brecha-que-no-cesa-sino-que-crece/>
- 5 Protagonistas del futuro: EMPRENDEDORAS STEM EN AMÉRICA LATINA. Disponible en: <http://www.wiselatinoamerica.com/descargas/Estudio-Emprendedoras-STEM.pdf>
- 6 Global Entrepreneurship and Development Institute, GEDI, disponible en: <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>
- 7 Encuesta Wise. Protagonistas del futuro: EMPRENDEDORAS STEM EN AMÉRICA LATINA. Disponible en: <http://www.wiselatinoamerica.com/descargas/Estudio-Emprendedoras-STEM.pdf>

## EL CASO DE ANDRÉS ÁLVAREZ / PDD INALDE

# RUTA: DE LA IDEA AL EMPRENDIMIENTO

Ingeniero industrial de la Universidad de los Andes, con maestría en Innovación de EAN y PDD de INALDE. Sus habilidades gerenciales le permitieron adquirir experiencia en el sector de la manufactura y la producción. Y aunque siempre soñó ser emprendedor porque las ideas le fluían con cierta facilidad cuando encontraba necesidades a su alrededor, solo cuando viajó a Boston para estudiar negocios y mejorar su inglés, encontró la señal que enrutaría su vida. Sucedió mientras recomendaba a sus amigos extranjeros visitar Colombia y hacer diferentes recorridos. Avizó en el sector turismo un mercado con potencial, así que se dijo: ¿por qué no trasladar mi experiencia del sector de la manufactura al de servicios? Experiencias de viajes en más de cuarenta países complementaban su *background* y lo animaron a tomar el nuevo rumbo.

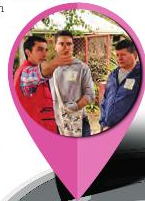
### LA PREPARACIÓN →



### LA MOTIVACIÓN PERSONAL →



### DE LA PROPUESTA A LA ACCIÓN →



### LAS DUDAS →

Nada es seguro; a pesar de los conocimientos previos y de los datos fácticos, las ideas pueden fallar. Sin embargo, Andrés advierte que eso es lo de menos y que es el miedo al riesgo lo que no deja progresar. "Toca apostar y aunque no se tenga toda la información, el mercado, la competencia y los clientes son quienes nos ayudan a mejorar constantemente".

### LAS SEÑALES →

El panorama a escala global le mostraba a Andrés en 2014, según la OMT, que el sector turístico representaba cerca de 9 % del PIB mundial. Y el pronóstico de la época para los siguientes diez años indicaba que crecería 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial y generaría en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo. Y Colombia se insertaba en esa dinámica global; cifras de la WTC revelaban que entre 2010 y 2013, en promedio, el país había sido destino receptor de más de 3,7 millones de viajeros extranjeros por año, y que el sector estaba en el tercer renglón de exportaciones. Colombia era líder regional en materia de turismo. En palabras de Andrés, "Debemos tener mucho cuidado porque nuestros ecosistemas son muy sensibles y necesitamos mirar en el largo plazo el país que queremos tener".

### EL RETO →

Lograr que el mercado adopte el producto y hacer una diferencia es uno de los retos de Neva Travels. Andrés asegura: "Que a tu empresa la conozcan no significa nada si el cliente no percibe la relación con tu producto como un gana-gana". Otro de los retos que Álvarez considera debe afrontar es el de la adaptación y el de "tener humildad para aceptar que, quizá, el mercado no esté preparado para lo que uno hace o que quizá haya otras empresas que lo hacen mejor". También deben ser retos para los emprendedores "detectar en qué se es bueno y explotar esa ventaja; escuchar y enfocarse en el cliente, estar conectado y trabajar cada día, pero proyectándose con metas a futuro".

Desde 2004 el país empezó a tener una realidad diferente y Andrés evaluó las posibilidades que podía ofrecerle el turismo a un emprendedor: 1. Un sector en crecimiento. 2. Barreras de entrada bajas. 3. Altamente innovador y con un impacto social grande. "Cuando se hace turismo en Colombia, muchas familias que viven de prestar sus servicios en el sector se benefician, y eso me encanta —argumenta Andrés, pero eso no es todo—: su potencial de desarrollo invita a la competitividad, a ser referente y a generar para él crecimiento sostenible. En esta industria solo tenemos una primera oportunidad para hacer sentir bien a las personas, y esto implica trabajar 7/24 para ofrecer experiencias memorables, pero al tiempo nos exige cuidar el patrimonio que tenemos".

La vinculación de Andrés con el sector partió de un proyecto con amigos que se concretó en una propuesta para trabajar turismo de negocios y turismo vacacional, de ahí el nombre Neva Travels S.A.S. En 2012 crearon la empresa que empezó a operar en agosto de 2015. "Mi mamá —Betty Lamprea—, me ayudó con la inversión inicial y con la sostenibilidad mensual —uno de los puntos críticos para emprender—. Nos trazamos una primera ruta, así que junto a mis amigos decidimos viajar a ciudades como Nueva York y Las Vegas para aprender cómo funcionaban las dinámicas del turismo en esas ciudades, y justamente de allá trajimos varias ideas para implementar en nuestra empresa". Con el tiempo, los amigos desistieron de la idea pero se sumó al equipo Deissy Cardona —su novia de la época— quien tuvo un papel fundamental al hacerse cargo de la administración necesaria para crecer. Hoy, Deissy y Andrés son esposos y mientras ella se encarga del total de la operación, Álvarez se ocupa de labores creativas, comerciales y gerenciales.





Más del 85 % de los colombianos están dispuestos a emprender, pero el 90 % de los emprendimientos fracasan en los primeros cinco años. Neva Travels es una excepción a esa regla; el emprendedor a la cabeza es Andrés Álvarez. Conocimos su ruta y aquí la hemos reconstruido para los emprendedores.

Impactar positivamente la vida de las personas y de esa forma hacer país, no tiene precio, según Álvarez. "Cuando uno ve y siente la sonrisa del cliente, el abrazo del proveedor y cuando sabe que el destino mejora por el impacto que causa nuestra actividad, siento que eso importa más para mí que tener un cargo de prestigio, porque me hace mejor como persona y me hace más feliz".

#### LO QUE MÁS LE HA GUSTADO DE LA RUTA →

"Uno: el tema de enamorarse perdidamente de una idea o de un producto es peligroso, hay que innovar y cambiar. Dos: confundir las finanzas de la empresa con las finanzas personales. Tres: no tener control sobre el flujo de caja".

#### DÓNDE RECOMIENDA TENER CUIDADO →

#### EL ESTADO DE LA VÍA →

"Es innegable que el sector turismo vive un momento excepcional. Con el precio del dólar y la creciente oferta de productos a escala nacional que ofrecen nuevos destinos, es seguro que Colombia ocupará a futuro un puesto de nivel en esta industria sin chimeneas. De ahí la importancia de reconocer, valorar y cuidar lo nuestro para heredarlo a las generaciones futuras. Por ejemplo, paraísos como Vichada, Casanare y Guaviare son destinos que debemos visitar con precaución, ya no por temas de seguridad sino con miras a preservarlos". "El turismo es una vía de desarrollo para todos".

#### A DÓNDE HAN LLEGADO, QUÉ RECOMIENDA LLEVAR Y CUÁL ES LA PRÓXIMA PARADA

→ "Siento que hemos llegado lejos pero todavía falta mucho camino por recorrer". Según Álvarez, hoy sus marcas son sinónimo de excelencia. "Hemos encontrado empresas que nos han tomado como referente para el diseño de sus productos, para la prestación de sus servicios y para saber hacia dónde hay que ir, y eso es muy interesante". Además, son operadores de importantes empresas nacionales e internacionales y este privilegio lo han conseguido, según su fundador, porque además de contar con un equipo profesional, "nos enfocamos en el cliente, en que se lleve experiencias que generen historia en sus vidas" y "hemos tratado de que las marcas hablen su propio lenguaje y en cada uno de sus nichos se identifiquen como líderes". También señala que seguirán creando productos de alto impacto para Colombia. "Somos revolucionarios en la forma de mostrar la mejor cara de nuestro país". Finalmente, como emprendedor y como empresa, Andrés ha adquirido un *know how* que le ha llevado como invitado permanente a charlas y conferencias. Compartir el conocimiento para acortar brechas es su premisa: "Si todos en el sector lo hacemos bien, repercutirá en bienestar para todos". En sus palabras, dejar un legado es fundamental: "No se trata simplemente de trabajar, ganar un sueldo y vivir, hay que revolucionar".

#### CUÁL ES SU EQUIPAJE →

El sector turismo representa una esperanza para el país, de ahí que la oferta y la demanda sean amplias y variadas en precios y calidad. "Nuestra estrategia consiste en 1. Contar con excelentes proveedores y ofrecer el mejor servicio (calidad); 2. Ofrecer productos -rutas creativas- (innovación) y 3. Actuar conscientes de que nuestra huella impacta positivamente el futuro del país (sostenibilidad)". "Nuestra promesa es no ir uno más sino siempre hacer diferencia y marcar la pauta en el sector; tenemos muchas ideas y conocimiento que podemos poner en práctica para el beneficio empresarial y social". "Tenemos esa inconformidad positiva de buscar nuevos retos y subir los estándares de esta industria; estamos seguros de que vamos por buen camino y que de la mano de nuestros colaboradores conseguiremos lo que nos hemos propuesto". "Estamos desarrollando experiencias de realidad virtual, *software* y adaptaciones de productos internacionales que, seguro, generarán disrupción en el mercado".

## ENDEAVOR UN EQUIPO PARA POTENCIAR EL EMPRENDIMIENTO

Si se ha preguntado por la fórmula que aplicó Rappi para competir en las grandes ligas, conocer quién estuvo encargado de poner a punto los motores para que la empresa del bigote alcanzara una valoración de 1.000 millones de dólares le puede resultar interesante, si además usted está pensando cómo redimensionar un emprendimiento que ya ha sido probado.

Los verdaderos emprendedores no creen en fórmulas mágicas, pero tienen la visión para preparar la propia. Todo parte de una idea innovadora y de tener claro a dónde quieren llegar y, para ello, trabajan 24/7 enfocados en un propósito que sobrepasa lo personal. Es más, los emprendedores que están entrando a formar parte de una nueva y vibrante fuerza empresarial saben, por los ingresos que han obtenido, que pueden impactar, más que su bolsillo,

el desarrollo socioeconómico del país.

Sin embargo, también saben que existen ciertos asuntos sobre los que necesitan tener más seguridad; por eso, para alcanzar lo que persiguen han pensado tanto en tener un mentor, como en disponer de un acompañamiento para tomar mejores decisiones; al tiempo, les es indispensable acercarse a inversionistas para conseguir fondeo y escalar sus ideas.



Rappi, el primer unicornio Colombiano

Para esos emprendedores existe en el ecosistema del emprendimiento un miembro de equipo que ya tiene probado cómo se mejora una fórmula y qué se debe hacer para traspasar fronteras de la misma forma que lo han hecho



Poke proyecta a 2023, 30 puntos en Latinoamérica

empresas colombianas como Rappi, Mesfix, Pagosonline, Bodytech, Poke, Grupo Meiko, PayU, OFI, Hogaru o internacionales como Mercado Libre, Satellogic, Cabify, Ticketea, Cellulant, Econducede México o Whill de Japón.

Se trata de Endeavor, una entidad global sin fines de lucro fundada por Linda Rottenberg y Peter Kellner en 1997, para contribuir a la aceleración de empresas en países emergentes. "Nos propusimos demostrar que, dando el acceso a los recursos adecuados, cualquier emprendedor de alto impacto, en cualquier lugar, podía tomar su gran idea y crear un impacto económico y cultural duradero". Hoy, las empresas asesoradas por esta red suman casi 1.300 en 36 países del mundo, incluidas economías desarrolladas como Japón. En Colombia están hace 14 años en ocho



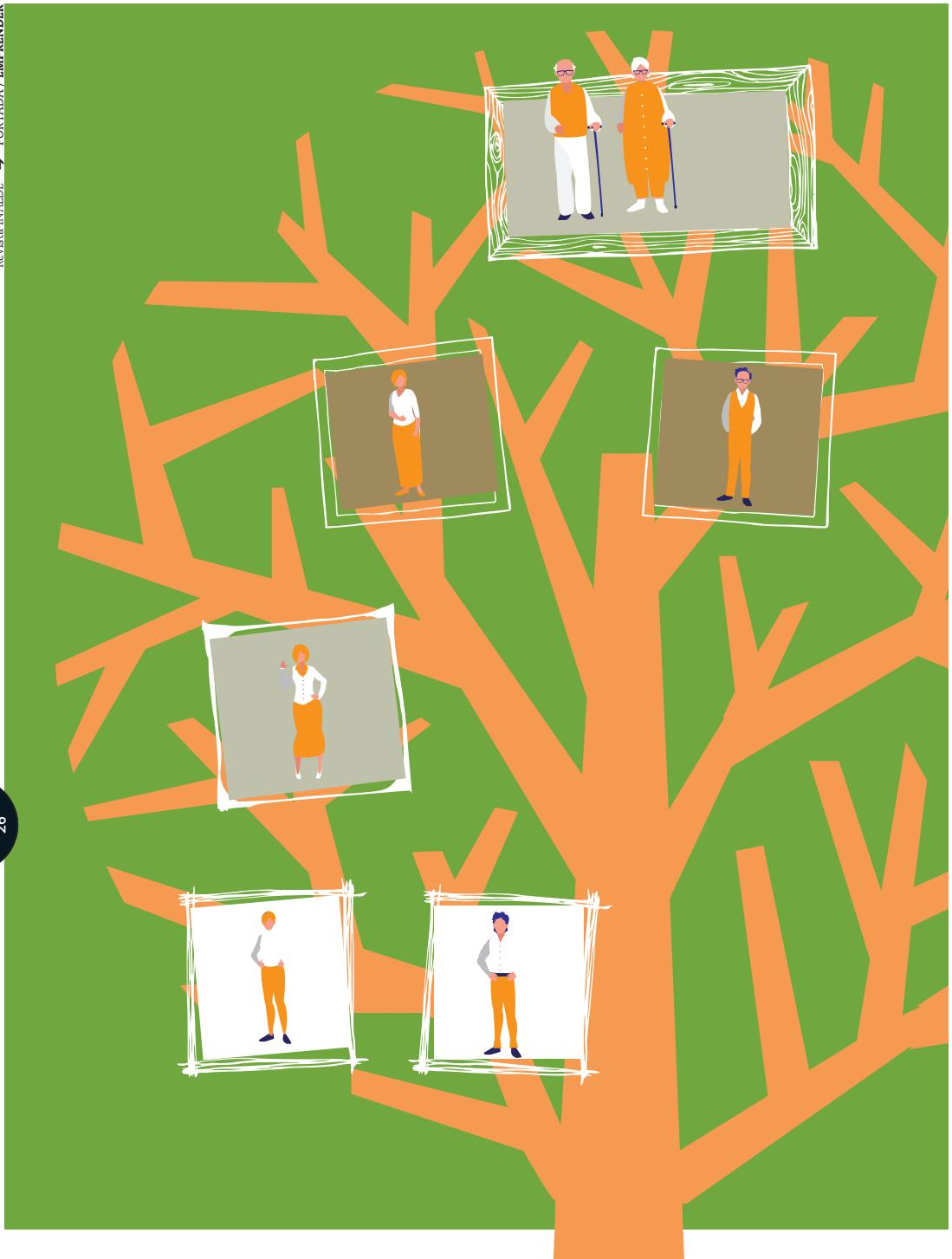
ciudades y lo que han conseguido demuestra que la fórmula que aportan, además de propiciar el escalamiento de los emprendimientos, impacta la economía nacional. Cifras del primer trimestre de 2019 muestran que en nuestro país las 50 compañías Endeavor generaron más de 13.000 empleos directos, crecieron a tasas por encima del 30 % al año y obtuvieron ingresos cercanos a los 600 millones de dólares. En palabras de Adriana Suárez, Endeavor se enfoca en “los *scale-up* o emprendedores de alto impacto, que son la minoría de los emprendedores, pero, tienen el mayor potencial para transformarse en grandes empresas que generen empleos, miles de millones de dólares en ventas, atraigan capital y tengan la capacidad de ser multiplicadores de su experiencia”. De ahí, que la fórmula de Endeavor es al mismo tiempo su misión: 1=*Launch*, 2=*Select*, 3=*Scale-up*, 4=*Multiply*, 5=*Reinvest*. Los interesados, además de entenderla y comprometerse con ella, deben cumplir ciertos requisitos para ser admitidos, como tener mínimo tres años de haber sido fundadas, crecer a tasas del 20 % o más en ingresos y generación de empleos, y tener ventas superiores a 1 millón de dólares. Pero como en todo proceso que garantiza resultados, la selección es rigurosa e incluye componentes nacionales e internacionales: inicia con nominación, seguida por preselección; entrevista de primera ronda para entender el modelo de negocio y conocer a los emprendedores; entrevistas de segunda ronda, que en realidad son entre seis y ocho entrevistas con mentores que evalúan y retroalimentan al candidato; panel local de selección, que elige a los candidatos mejor preparados; *ISP Track* o periodo que destina Endeavor a la preparación del emprendedor para la fase final del proceso que es el Panel Internacional de Selección (ISP), y aquí los



Hogarú, 700 empleadas domésticas en plataforma

seleccionados se convierten en emprendedores Endeavor. La red se financia con la donación anual de sus miembros y reinvierte esos recursos en hacer crecer el ecosistema del emprendimiento. Es multisectorial y entre las compañías colombianas se cuentan sectores de tecnología, *-fintec, analytics* y *big data*– pero se espera que crezcan las nominaciones en las áreas de manufactura, agrícola, de programas sociales y de salud. Para que más emprendedores formen parte de la red, sus directivas advierten que hace falta “creernos el cuento, porque hay muchos emprendedores creando cosas chiquitas. Colombia tiene un potencial enorme, sus emprendedores se destacan por crear productos disruptivos, pero se necesita que más emprendedores salgan a escuchar lo que la gente realmente necesita resolver y que proyecten esa solución a escala global”. **1**





DEL EMPRENDIMIENTO  
FAMILIAR A LA DIRECCIÓN DE  
ORGANIZACIONES LIDERADAS  
POR FAMILIAS EMPRESARIAS

# TRANSICIÓN DE ALTO IMPACTO

Conozca las características que les han permitido a las empresas milenarias y centenarias, dirigidas por grupos familiares, dar el salto del emprendimiento hacia la dirección.



→ *María Piedad  
López Vergara* ←

Ph.D.  
Profesora  
INALDE Business School

¿QUÉ REVELAN LOS ESTUDIOS  
REALIZADOS POR INALDE FAMILY  
BUSINESS CENTER (2019) SOBRE  
LAS EMPRESAS FAMILIARES?

- pág. 29

¿CÓMO ENCAJAN LOS SISTEMAS  
DE DIRECCIÓN CON LAS  
ORGANIZACIONES FAMILIARES?

- pág. 31

Un alto porcentaje de las familias empresarias que formaron organizaciones y que actualmente enfrentan un proceso de transición generacional surgieron años atrás de la idea de un emprendedor. Un emprendedor con grandes sueños y motivaciones, lleno de ilusiones y objetivos que no solo había visualizado para él o ella sino también para su familia. Y en ese momento este emprendimiento dejó de ser individual para convertirse en un emprendimiento familiar que posteriormente pasó a tomar la forma de una empresa familiar.

¿Se ha preguntado si en algunos años, esa idea de emprendimiento que está gestionando con su socio, su esposa o sus hijos, terminará siendo una empresa familiar? Y más aún, ¿llegará a sobrevivir a la primera generación? ¿Se ha preguntado cómo convertir este emprendimiento en una empresa sostenible y profesionalizada?

#### EMPRENDIMIENTOS QUE AHORA SON EMPRESAS FAMILIARES CENTENARIAS Y MILENARIAS

Cuando leemos sobre empresas como Hoshi Ryokan –Sector hospitalidad– fundada en 718 d.C., o Château de Goulaine –Sector hospitalidad–, en su generación número 30, o de la Fonderia pontificia

Dirigir un emprendimiento es diferente a dirigir una empresa ya estructurada. Una de las habilidades que requiere aquel directivo es reconocer el valor de la cultura en su empresa.

Marinelli –Sector fundición–, en su generación número 28, nos preguntamos cómo han logrado estas empresas perdurar en el tiempo, de generación en generación.

Y sin necesidad de irse a otros países, en Colombia encontramos empresas familiares centenarias, que han logrado trascender la segunda y tercera generaciones. Es el caso de empresas como Ingenio Manuelita (1864), Compañía Cerámica Antioqueña –Corona (1881), Carvajal (1904) y Casa Luker (1906).

La existencia de estas empresas que surgieron como un emprendimiento y han logrado sostenerse décadas después, obedece a una serie de factores que son comunes en la forma como visualizan, estructuran y gestionan sus empresas, pero también en la forma como integran la visión que tiene esa familia empresaria de sí misma y de su patrimonio.

Estos son los aspectos claves que las empresas milenarias y centenarias han descrito como factores que les permitieron dar el gran salto, de un emprendimiento a una



Fundado en 718, el hotel japonés **HOSHI RYOKAN**, en el centro de Japón, es una de las firmas familiares más antiguas del mundo. Dirigido por la misma familia durante 46 generaciones, se ha mantenido bastante simple al enfocarse en un solo hotel y al pasar el liderazgo y la propiedad al hijo mayor.





empresa consolidada que ha dejado su legado generación tras generación.

### TODO EMPIEZA CON LA COMBINACIÓN DEL PROPÓSITO, LA VISIÓN Y LA CULTURA DE ESE EMPRENDIMIENTO.

Estudios realizados por INALDE Family Business Center (2019), resaltan que la principal idea y motivación que tiene un emprendedor al iniciar su empresa es generar resultados económicos, posicionar su marca y lograr que su modelo sea escalable. Y en el afán del día a día de estos emprendedores por conseguir las metas, se van olvidando de formar una organización con una cultura sólida y basada en sus valores. Las empresas que han logrado pasar de esa fase de emprendimiento a empresa consolidada resaltan la habilidad del emprendedor de integrar su

propósito, la visión que quiere para su empresa y los valores de la cultura que desea para su organización. Es decir, identifica la importancia de ir construyendo esa cultura organizacional que será el soporte para pasar la fase del emprendimiento.

Dirigir un emprendimiento es diferente a dirigir una empresa ya estructurada. Una de las habilidades que requiere aquel directivo es reconocer el valor de la cultura en su empresa, sobre todo cuando es familiar, ya que será la red de soporte para llevar a cabo las estrategias soñadas.

### EMPEZAR A PENSAR ESTRATÉGICAMENTE: ¿CÓMO COMPETIR?

Desde el inicio del emprendimiento, la pregunta “¿cómo competir?” está presente día a día. Y como es de esperarse, no hay mucho tiempo para reuniones y espacios para pensar en temas estratégicos. Las estrategias presentes en los emprendimientos son estrategias emergentes (Mintzberg & Waters, 1985), en donde el emprendedor genera estrategias según las oportunidades que le van resultando. Sin embargo,

“En las empresas familiares debemos asumir la responsabilidad y adaptarnos a los cambios. Y si tenemos un cambio, un reto por delante, no huyamos de él, desafiémoslo. Desafiar el cambio es nuestra responsabilidad. ... Este es el legado de mi familia, nada me pertenece, solo soy responsable de mantener y cuidar este legado y pasarlo a la próxima generación”.

Zengoro Hoshi en entrevista con Stewards Ship Asia Center.



ZENGORO HOSHI, quien está actualmente al frente del hotel familiar, es el descendiente número 46 de la familia Hoshi.

llega una condición que marca un punto de inflexión: el crecimiento. Una vez se genera el crecimiento, el empresario se ve obligado a crear estrategias planificadas que respondan más a un análisis integral y del entorno y su rentabilidad (Porter, 2009) que a una reacción intuitiva. Las empresas que logran avanzar lo hacen por la capacidad de sus directivos para pasar con agilidad y flexibilidad de las estrategias emergentes a estrategias que consideren factores importantes del entorno, de una manera estructurada y analizada, aplicando el concepto de ambidestreza (Thusman & O'Reilly, 2002), que combina la planeación con la ejecución.

### ALINEACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Autores reconocidos del *management*, Chandler (1962), Bernstein y Nohria (2016), señalan que la estructura se debe a la estrategia, es decir, que la razón de ser de la estructura es apoyar la estrategia para llevarla a cabo. Sin embargo, el ver esta relación de una sola vía en donde la estructura aporta todo a la estrategia sin tener nada de vuelta, genera una desconexión con las personas que forman parte de esa estructura. Para pasar del emprendimiento a la dirección, esta conexión es fundamental. La estrategia debe bajar a la estructura, las

## INTEGRACIÓN DE LA VISIÓN FAMILIAR Y PATRIMONIAL CON LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Las familias empresarias que han logrado dar el salto del emprendimiento a la dirección de grupos familiares empresariales lo han hecho gracias a la formación de sus miembros; a la profesionalización de la organización a través de la estructuración y formalización de los niveles de la organización y, sobre todo, y lo más importante, al tener la habilidad directiva de reconocer y valorar el impacto de integrar la esencia reflejada en los valores y principios de cada familia empresaria a los niveles de la organización.



CUADRO 1  
Fuente: INALDE Family Business Center, 2015.

personas de la organización deben conectar sus actividades con el propósito estratégico, entender la conexión entre sus roles y funciones diarias y cómo esto permite el cumplimiento de esa estrategia. Entonces, el empresario que lleva su empresa a un nivel mayor aplica la habilidad de transmitir a su estructura la relevancia de la estrategia, la habilidad de comunicar y bajar la estrategia a todos los niveles de su organización. Las empresas familiares centenarias y milenarias han resaltado el hecho de que su

gente, es decir, su estructura, entiende muy bien el porqué y el para qué de esas decisiones estratégicas.

### ¿CUÁNDO LLEGA EL MOMENTO DE PLANTEARSE UN GOBIERNO CORPORATIVO?

Las empresas milenarias y centenarias dirigidas por familias reconocen que, en un punto de su trayectoria y crecimiento, fue determinante el planteamiento de aquel fundador emprendedor sobre el momento adecuado

Las empresas que han logrado pasar de esa fase de emprendimiento a empresa consolidada resaltan la habilidad del emprendedor de integrar su propósito, la visión que quiere para su empresa y los valores a la cultura que desea para su organización.

para empezar a formalizar un gobierno corporativo. Generalmente, estas inquietudes surgen cuando el emprendimiento ha crecido y se ha convertido en una empresa. La estructuración y consolidación como una empresa no significa siempre que se haya tomado la decisión de tener un consejo asesor o una junta directiva. Esta decisión viene con los años, generalmente cuando se afronta el paso de primera a segunda generación, es decir, más o menos cuando la empresa tiene alrededor de 25 a 30 años. La mayoría inicia con un consejo asesor, de tal forma que tanto los

miembros de la empresa como los del consejo vayan aprendiendo a trabajar de acuerdo con las dinámicas de este tipo de gobierno corporativo. Entonces, muchos preguntan: ¿cuándo es el momento adecuado? Cuando la empresa y sus directivos cuenten con la formación necesaria para desempeñar su rol en este marco de gobierno y tengan la madurez emocional de aceptar lo que implica tener un consejo asesor o junta directiva. La formación se refiere a adquirir el conocimiento y habilidades que requiere una persona para aportar a las decisiones estratégicas

de la firma, capacidades de análisis del entorno, experiencia anterior en este tipo de espacios, conocimiento financiero, decisiones de inversión y, sobre todo, mucha inteligencia emocional para ayudar a la empresa a tomar las mejores decisiones, tanto para la organización como para la familia. Contar con la habilidad para aceptar que un gobierno corporativo puede aportar a la empresa, es una característica que nos han enseñado estas empresas en su paso del emprendimiento a la dirección de empresas.

### ¿Y LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN CÓMO ENCAJAN AQUÍ?

Los sistemas de dirección integran la forma como se vincula y conserva el talento en las organizaciones. Aquí se desarrollan los sistemas de evaluación, remuneración y diseño de planes de carrera dentro de una organización. En empresas familiares, estos sistemas marcan el antes y después en cuanto a la profesionalización de su estructura. Contar con la capacidad de aplicar evaluaciones objetivas a los diferentes miembros



El líder familiar con visión es capaz de transmitir a su estructura la relevancia de la estrategia.



de la organización y tener una retroalimentación que contribuya con la mejora de la persona y su rol permite que la estructura organizacional se fortalezca día a día y así se cumpla con la estrategia.

Generalmente, cuando los emprendimientos surgen, aún no cuentan con sistemas de dirección desarrollados, son básicos y se enfocan en la vinculación de su gente. Sin embargo, lo que marca la transición del emprendimiento hacia la dirección es la habilidad del empresario para detectar la importancia de incluir, con mucho cuidado, el diseño de los planes de carrera de sus colaboradores, de cuidar que la remuneración esté acorde con el valor de mercado y la evaluación sea objetiva y que genere un valor agregado a la persona.

#### EL ROL DE LA VISIÓN FAMILIAR Y LA VISIÓN PATRIMONIAL EN LA TRANSICIÓN DE EMPRENDIMIENTOS FAMILIARES HACIA EMPRESAS QUE PERDUREN EN EL TIEMPO

Hasta aquí hemos visto cómo cada nivel de la organización (cultura, estrategia,

estructura, órganos de gobierno y sistemas de dirección) influyen en el paso del emprendimiento a la dirección. No obstante, si habla de emprendimientos que esperan perdurar en el tiempo, es de vital importancia incluir la visión familiar y la visión patrimonial en este análisis.

¿Cuál es la visión que tiene esta familia empresaria de sí misma? Es una pregunta que vale la pena hacerse. La mayoría de los empresarios entrevistados responden querer una familia unida y en armonía, comprometida entre sí y con buena comunicación (INALDE Family Business Center, 2014). La unidad y el compromiso son algunas de las mayores ventajas competitivas que tienen las empresas familiares (Gallo, 1994). La comunicación familiar, según Astrachan (2001), representa una de las habilidades más determinantes para el logro de los objetivos estratégicos de la firma. Entonces, si la familia empresaria analiza qué tipo de visión familiar tiene y, sobre todo, qué valores son la base de su existencia, tendrá una gran fortaleza para dar el paso del emprendimiento a la dirección de una empresa de gran impacto.

Ahora, cuando el emprendimiento empieza a crecer y a estructurarse en una organización, el patrimonio empieza a consolidarse y es de vital impacto incluir la visión patrimonial de esta familia y que esta se pregunte: ¿cuál es la visión patrimonial que tenemos y qué queremos? ¿Para qué el patrimonio? ¿Queremos tener un patrimonio colectivo, intermedio o individualista? Según la orientación que esta familia le dé al patrimonio, así será su influencia en los niveles de la organización y el ritmo de su paso de un emprendimiento a una dirección de empresa más estructurada. En este punto, las relaciones entre socios cobran un rol determinante, ya que las dinámicas que se den en esta sociedad permitirán o no consolidar el crecimiento de la empresa mediante inversiones y adquisiciones. Por lo tanto, la visión patrimonial que tenga cada socio y el nivel de adversidad o propensión al riesgo determinará una fuerza que permita avanzar o retrasar el paso del emprendimiento a una empresa dirigida ya con criterios directivos. **1**

#### REFERENCIAS

1. Astrachan, J., Klein, S., Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* (1): 45-58.
2. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press
3. Bernstein, E., and Nohria, N. (2016). "Note on Organizational Structure." Harvard Business School Background Note 491-083. INALDE Family Business Center (2014, 2019).
4. Mintzberg, H., Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3: 257-272.
5. Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Editorial Deusto, España.
6. Thusman, M., O'Reilly, C. (2002). *Ambidextrous Organizations: Leading Evolutionary and revolutionary Change*. Harvard Business Publishing.

¿CÓMO POTENCIAR  
EL EMPRENDIMIENTO  
EN COLOMBIA?

¿CÓMO  
REDEFINIR  
EL RUMBO  
DE LAS  
EMPRESAS?

¿CÓMO  
INNOVAR?

La visión de **MARCO CASARÍN**,  
**presidente de Microsoft Colombia**,  
respecto a la transformación y  
reinención de las organizaciones  
con base en la tecnología, advierte  
que dicha evolución va más allá  
de implementar cambios.



**R**einventarse en la industria de la tecnología a escala global es complejo y riesgoso. Marco Casarín, presidente de Microsoft Colombia, nos permite entender el proceso al contarnos en esta entrevista la experiencia de transformación que ha vivido Microsoft en los últimos años y sus respuestas, a la vez, aclaran inquietudes que les roban el sueño tanto a los empresarios que necesitan moverse al ritmo de la era digital, como a los emprendedores que preparan sus alas para volar.

**Revista INALDE: Microsoft es reconocida por ser una empresa a la vanguardia. ¿Cómo llegaron a plantear la necesidad de reinventarse?**

**MC:** Lo que compartimos diariamente con la mayoría de nuestros clientes y con la experiencia que están viviendo

las industrias, los países y las organizaciones en todo el mundo, es que veníamos de un modelo que de alguna manera era una "forma tradicional de ver y usar la tecnología", en el que proveíamos una plataforma y una serie de productos, que los clientes consumían a su manera, con criterio y ritmo propios. Sin embargo, empezamos a sentir la necesidad de transformarnos para entrar en una industria marcada por la innovación que estaba liderando la transformación digital global, lo que implicó que nos redefiniéramos como organización hace aproximadamente cuatro años. Esto lo conseguimos con el liderazgo de nuestro presidente global, que nos apoyó para definir, primero, cuál sería la

"Lo que falta por inventar y crear es mucho más de lo que conocemos... Con este pensamiento, también se transformaron los grupos de trabajo de ingeniería de Microsoft, los grupos comerciales y de apoyo al negocio, de tal forma que hemos transformado nuestra compañía en estos últimos años, para diseñar una organización global completamente enfocada en brindar una experiencia extraordinaria a nuestros clientes mediante el uso de las plataformas".

estrategia y la misión de la compañía para conectarnos con el propósito de esta y, por lo tanto, entender para qué y por qué teníamos que evolucionar y cambiar. En ese momento nos hicimos la siguiente pregunta: ¿qué extrañaría el mundo si Microsoft no existiera? Aquello nos hizo pensar que nuestra nueva misión era habilitar a las personas y a las organizaciones en el mundo para lograr más. La respuesta fue así de "abierta" porque creemos que somos una compañía que empodera el talento y a la gente para que cumpla sus sueños.

"Al entender que el pensamiento de hoy ya no es tan tradicional, fue necesario transformarnos como líderes y como personas para no convertirnos en sabelotodos. Lo único que comprendemos es que sabemos poco de las cosas".



El siguiente paso consistió en definir la cultura organizacional y algunos conceptos principales de la compañía. Al entender que el pensamiento de hoy ya no es tan tradicional fue necesario transformarnos como líderes y como personas para no convertirnos en sabelotodo. Sabemos poco de las cosas y lo que falta por inventar y crear es mucho más de lo que conocemos. El concepto que engloba este pensamiento, llamado Growth Mindset, nos ha permitido una elasticidad mental para atrevernos a hacer cosas que no conocíamos, trabajar en equipo y aventurarnos en nuevas inversiones.

Con este pensamiento también se transformaron los grupos de trabajo de ingeniería de Microsoft, los grupos comerciales y de apoyo al negocio, de tal forma que hemos transformado nuestra compañía en estos últimos años para diseñar una organización global, completamente enfocada en brindar una experiencia extraordinaria a nuestros clientes mediante el uso de las plataformas. Sin embargo, en este proceso también definimos qué no somos. Por esto, hoy somos una compañía que: 1.

trata la privacidad de los datos de los clientes como si fuera un derecho humano. 2. Desarrolla e innova tecnología, porque nuestra misión es habilitar a la gente y las organizaciones para que puedan hacer más. Este ha sido un proceso muy interesante y de aprendizaje permanente, en el que hemos definido y redefinido nuestras capacidades de liderazgo y eso es lo que esperamos de nuestra gente. Para el caso de Colombia, desde hace tres años, hemos logrado que el 65 % de los productos y servicios estén basados en las

"Para el caso de Colombia, desde hace tres años hemos logrado que de un portafolio que estaba establecido y tenía más de dos décadas de tradición, hoy, el 65 % de los productos y servicios estén basados en las nuevas generaciones. Esta es una transformación retadora, a la vez dolorosa, pero, sobre todo, muy enriquecedora".





“ Necesitamos ser más los que comprendemos que lo que hoy es un riesgo, en realidad es una gran oportunidad ”

nuevas generaciones. Esta es una transformación retadora, a la vez dolorosa, pero, sobre todo, muy enriquecedora.

**Revista INALDE: ¿Cuál es el mayor desafío para las empresas de tecnología que operan en Colombia?**

Primero, comprender con claridad cuál es el mercado al que atienden y definir lo que quieren hacer y van a hacer. Es un enorme reto. En segundo lugar, pensar en el talento que el mercado tiene y cómo potenciarlo en cada organización. En tercera instancia, es necesario comprender que la competencia y la oportunidad son globales. No basta pensar

por regiones ni por países, pues genuinamente hoy somos empresas globales. La globalización en la industria de la tecnología es un hecho. Por lo tanto, las empresas que le apuntan a este nicho deberían aprender a ser competitivas a escala global y ver la gran oportunidad que existe también en esa internacionalización.

**Revista INALDE: ¿Qué le falta a Colombia para emprender en tecnología?**

Para responder esta pregunta es válido cuestionar, primero, cuánto han invertido los líderes de las empresas más importantes del país en emprendimientos tecnológicos.

Lo que falta para emprender en Colombia en el sector de tecnología es que busquemos la empleabilidad de la gente, más allá de aquellos que se educan formalmente o que pertenecen a nuestras organizaciones. Necesitamos generar, desde el gobierno y la empresa privada, más oportunidades de formación para que más personas puedan emprender el camino de generar autoempleo y empleo a otros en este sector. Por lo tanto, si queremos generar más empleo hay que crear más empresas empleadoras. En términos generales, el emprendimiento no se ha potenciado porque en Colombia no se ha comprendido la magnitud de la oportunidad que hay; si así fuera, todos sabríamos que en el mercado de la tecnología a

Microsoft considera que las empresas también deben ser responsables para alcanzar un cambio sistémico, por eso aboga para que los gobiernos y los legisladores de la región incluyan las Ciencias de la computación en la educación formal y no formal, como una de las claves para impulsar la innovación y generar empleos en América Latina.



escala global, el GDP (Gross Domestic Product) del mundo, para 2030, va a dedicar el 10 % a empresas de tecnología. Necesitamos ser más los que comprendamos que un riesgo en realidad es una gran oportunidad. Si los líderes y grandes empresarios comprendemos que invertir en un buen proyecto de tecnología o en una empresa de tecnología, tiene un potencial de esta magnitud, habría más gente dispuesta a emprender.

**Revista INALDE:**  
**Atravesamos un periodo marcado por la diversidad, la**

**apertura y el cambio. ¿Cómo liderarlo e incentivar el trabajo en equipo?**

Hay tres factores de liderazgo que son claves hoy: el líder es capaz de crear y generar claridad. Esto no significa que tiene las respuestas, sino las preguntas correctas para que su equipo encuentre las respuestas.

El segundo factor tiene que ver con generar energía que permita que la gente aporte, que borre las brechas, que genere sinergias entre las diferentes generaciones.

Hoy los colaboradores y los directivos debemos ser agentes integradores y es necesario

que ofrezcamos nuestro total apoyo, tanto en los momentos de innovación como de equivocación.

Como tercer factor hay que trabajar con gente que sepa entregar éxito. El éxito no solo se mide en los resultados sino también en cuánto ha aprendido mi equipo de trabajo, cuánto ha construido, cuál es el capital humano y de propiedad intelectual que generamos como líderes, porque al principio hay que intentar crear mil lámparas hasta que una prenda, pero si cada lámpara da una nueva oportunidad de aprender, eso es progreso. **I**







# LAS CUENTAS QUE CUENTAN PARA LOS EMPRENDEDORES



Juan Diego  
Arbeláez Celis

Profesor,  
INALDE Business School

¿CÓMO SABER QUÉ MEDIR DE ACUERDO CON LA FASE EN LA QUE SE ENCUENTRE EL EMPRENDIMIENTO?

- pág. 40

¿CUÁLES SON LOS COSTOS OCULTOS Y QUÉ CIFRA NOS INDICA DÓNDE ESTÁ LA VERDADERA GENERACIÓN DE VALOR DEL EMPRENDIMIENTO?

- pág. 42



¿Cuáles son los números más relevantes durante el periodo de emprendimiento? ¿Se les vienen a la cabeza la caja, el punto de equilibrio, el margen de contribución, las inversiones iniciales? Por supuesto, pero en este artículo se analizan otras "cuentas" que merecen tanta o más atención por parte del emprendedor.

**E**l emprendimiento es en extremo diverso si se evalúa desde la perspectiva del **modelo de negocio**, pues los números clave que aplican en un proyecto no necesariamente son relevantes en otro. Por su parte, si interesa evaluar su evolución como proyecto, las variables económicas clave a medir, mientras se está poniendo a punto el servicio o producto, difieren mucho de las del periodo de lanzamiento al mercado, al igual que las de este, de la fase de crecimiento. **Tan diversos como el emprendimiento son los “tipos de emprendedores” con roles, objetivos y motivaciones distintas, lo que implica que cada cual propenderá por medir en función de sus propios intereses.**

Y, para terminar de enmarcar este tema, es importante saber que el emprendimiento va de la mano de la incertidumbre y esta, aunque siempre se manifiesta presente en los negocios, durante los periodos de gestación está en su máxima expresión. Últimamente, se asocian a los emprendimientos con negocios digitales, quizás porque capturan mayor atención de medios y academia, son más exóticos para las generaciones “mayores” y más seductores

para las “nuevas”. Sin embargo, en los negocios de emprendimiento hay de todo: creativos (para entrar en la onda de la economía naranja), sociales (muy necesarios y por fortuna cada vez se les apoya más), los de base tecnológica (la famosa cuarta revolución industrial) y los tradicionales (si así se les quiere llamar a los negocios “que no están de moda”, o sea, el resto). Independientemente de la categoría del emprendimiento, de la fase que esté atravesando, del tipo de accionistas que lo compongan y de la magnitud de la incertidumbre, la medición de los resultados es imprescindible para diagnosticar si va por buen camino. Además, ese monitoreo permite detectar a tiempo contingencias y cursos de acción. Los emprendimientos son frágiles y ante el menor descuido las consecuencias pueden ser fatales. Líderes de proyectos de emprendimiento: ante semejante responsabilidad, ¿no vale la pena estar mejor informados sobre el desempeño económico de sus negocios?

Para encontrar números relevantes comunes aplicables a “todos” los emprendimientos, me baso en estas premisas:

- 1 Los emprendimientos tienen como propósito prevalecer en el futuro,

encontrar su espacio en el mercado y aprovecharlo en beneficio de todos sus grupos de interés.

- 2 En relación con las variables críticas a medir durante cada fase de los proyectos de emprendimiento, hay más similitudes que diferencias, independientemente de la categoría del negocio.
- 3 Es frecuente que los emprendimientos reciban apoyo *adhonorem* (servicios principalmente) de sus accionistas o de entidades del ecosistema. Además, reciben recursos económicos vía donaciones, créditos sin interés o que luego se condonan. Estos aportes contribuyen al logro de sus objetivos y es de interés común medirlos para evaluar la capacidad real de generación de valor de dichos proyectos.
- 4 La mayoría de emprendimientos que se conciben para escalar (crecer) se insertan dentro de un ecosistema que los induce a una dinámica de capitalizaciones recurrentes. Por lo anterior, creo que sí hay unos números





comunes que interesan a los emprendedores en función de su composición accionaria, independientemente de la naturaleza (de negocio) de su emprendimiento.

No es un asunto menor que el propósito del emprendimiento sea encontrar su espacio en el mercado y prevalecer en el largo plazo (ni hay que darlo por sentado). Últimamente se ven emprendimientos que parecen no perseguir ese objetivo; solo quieren ser “vendidos” sin preocuparse por lo que pase con sus servicios o productos en el futuro; es decir, se dedican solo

a la especulación y son objeto de otra discusión. No obstante, para efectos prácticos, este artículo invita a pensar en temas comunes que aplican a los emprendimientos que persiguen un fin empresarial.

#### QUÉ MEDIR SEGÚN LA FASE EN LA QUE SE ENCUENTRE EL EMPRENDIMIENTO

Para sintetizar, dividiré las fases del emprendimiento en tres:

- 1 Preoperativa,
- 2 Lanzamiento y
- 3 Validación del modelo y escalabilidad.

Al superar estas etapas, el proyecto de emprendimiento

trasciende como empresa madura y, en consecuencia, pasa a gestionarse como tal. Por su parte, el emprendedor se va convirtiendo en empresario.

#### FASE PREOPERATIVA

Cuando nos encontramos en esta fase, la principal “cuenta” a medir no se valúa en unidades monetarias (dinero) sino en unidades de tiempo, es decir, el periodo que nos vamos a demorar en poner a punto el negocio para iniciar su comercialización (o monetización), dado su impacto adicional sobre las inversiones iniciales del proyecto. La inversión

## FASE PREOPERATIVA



← Durante la fase preoperativa, dado que es necesario destinar recursos a actividades de soporte que luego no podrán generar flujos de caja futuro, la variable clave por gestionar es el tiempo que toma estar listo en salir al mercado y el ratio por evaluar es cuánto recurso “quemamos” en soporte por semana para gestionar (decidir y actuar) en consecuencia.

# FASE DE LANZAMIENTO



← Si el proyecto está viviendo la fase de lanzamiento, además de lo inherente a esa estrategia de llegada al mercado, propongo como variable clave a medir la desviación por pérdidas acumuladas no estimadas, dado su impacto en el costo de capital del proyecto y sus efectos en la presión sobre el tiempo que duran los recursos, que pueden llevar en muchos casos a que el proyecto termine por abortarse o a quedar sin oxígeno (caja).

inicial (en capex y el pago por el talento requerido para poner a punto nuestro servicio o producto) es muy representativa, pero me centraré en otro aspecto, que en muchos casos tiene mayor efecto en la supervivencia del emprendimiento: el tiempo que toma salir al mercado.

¿Cuánto dinero “quemamos” mientras estamos listos para salir al mercado? Uso el verbo quemar porque si se destinan recursos (como en efecto se hace) en cosas necesarias pero que no se utilizarán hacia el futuro en la generación de ingresos, ese dinero se ha esfumado. Por lo anterior, el tiempo es la variable clave a medir y controlar, pues es

el inductor de la inversión “no visible ni realizable”. Hay casos en los que por este concepto se exceden los recursos; dependerá entonces de la capacidad de gestión e implementación hacer que su impacto resulte razonable.

¿Qué actividades de soporte necesitamos para que nuestro servicio o producto esté a punto?, ¿qué recursos se requieren (o se están usando) para dichas actividades de soporte?, ¿cuánto cuestan esos recursos?, ¿cuánto representan por unidad de tiempo (semanas, por ejemplo)? En conclusión, para esta fase, además de la inversión “evidente”, el indicador clave es: \$ quemados en soporte / semana, ¡ahí está la clave a medir!

## FASE DE LANZAMIENTO

En esta fase serán otras las variables económicas relevantes. Si pensamos en lo obvio, se debe medir lo relacionado con el logro de los objetivos comerciales de penetración en el mercado y sus costos asociados: inversión en capturar clientes, recurrencia de la venta, montos promedio de transacción, costos variables, costo de servir, etc. En adición y al margen del modelo de negocio, **durante esta fase la clave está en medir la desviación por pérdidas acumuladas no estimadas.**

Los proyectos de emprendimiento tienen (o al menos deberían tener) una aproximación de sus estimaciones de inversión y gastos inherentes a los

procesos de lanzamiento y posicionamiento inicial. En consecuencia, estas estimaciones estarán relacionadas con el tipo de bien o servicio y la estrategia de lanzamiento escogida: segmentos de mercado, cobertura, canales, etc. Pero lo común en esta fase para todos los emprendimientos es que "las cosas no salen exactamente igual a lo proyectado inicialmente". Esa desviación entre lo estimado y la realidad podrá representar la continuidad o muerte del emprendimiento. Es natural que exista tolerancia a una pérdida en este periodo, pero la medición de la diferencia entre lo que se esperaba perder y lo que realmente se está perdiendo se convierte en la variable clave a monitorear, dado que en la medida en que este monto se amplíe más allá de lo razonable, sus efectos irán directamente a impactar el costo de capital (al requerirse más inversión

y financiación) o aceleran el agotamiento de los recursos de caja, lo que implica aumentar la presión del proyecto para el logro de objetivos en relación con el tiempo del que dispone para alcanzarlos.

### FASE DE VALIDACIÓN DEL MODELO Y ESCALABILIDAD

En esta fase lo que importa es detectar los cursos óptimos de rentabilización y solvencia del negocio. Para ese propósito recomiendo dividir los diagnósticos en unidades productivas y medir de manera independiente los recursos destinados a soporte. Dependiendo del modelo de negocio, industria y categoría del emprendimiento,

las clasificaciones de las unidades productivas pueden ser: líneas de producto, canales, regiones, tiendas o la unidad que mejor nos brinde herramientas de diagnóstico para ajustar y rentabilizar el negocio.

En este periodo, el punto de equilibrio con sus dos vertientes más conocidas: el P.E. de utilidad y el P.E. de tesorería, serán los reyes del diagnóstico a la hora de evaluar las unidades productivas. Sobre el particular es necesario ampliar el diagnóstico con el punto de equilibrio de la rentabilidad objetivo, es decir, el nivel de ingresos que se requiere para cubrir todos los costos de capital. Si los

## FASE DE VALIDACIÓN



→ Para la fase de validación del modelo y crecimiento, lo que importa es detectar los cursos óptimos de rentabilización y solvencia del negocio, para lo cual, recomiendo dividir los diagnósticos en unidades productivas y usar como variables de prospección, el punto de equilibrio de rentabilidad objetivo.



líderes del emprendimiento tienen claros estos números: las ventas mínimas para cumplir con su tesorería, las ventas mínimas para salir de números rojos y las ventas que se requieren para lograr la rentabilidad objetivo, es factible que centren su creatividad y esfuerzos de implementación en alcanzarlas. Cada decisión de ajuste del modelo y de estrategia de crecimiento modificará los referentes de punto de equilibrio a alcanzar. Por último, durante esta fase hay que monitorear de manera permanente la generación de caja operativa que arroja el Estado de flujos de efectivo (cuya fuente es la contabilidad) y agrupa todas las unidades productivas del negocio. Este número, se calcula a partir del EBITDA más (o menos) las variaciones derivadas de las políticas de financiamiento operativo (ventas y compras, principalmente) en función de la velocidad de crecimiento. Monitorear la diferencia entre el EBITDA y el Flujo de

Efectivo de la Operación será fundamental a la hora de gestionar el crecimiento, bien sea para impulsarlo o para racionalarlo.

### LOS COSTOS OCULTOS Y LA VERDADERA GENERACIÓN DE VALOR DEL EMPRENDIMIENTO

Un asunto al que se le presta poca atención a la hora de evaluar los proyectos de emprendimiento corresponde al costo de oportunidad de los aportes *ad honorem* que realizan accionistas y otras entidades de apoyo dentro de los ecosistemas de emprendimiento.

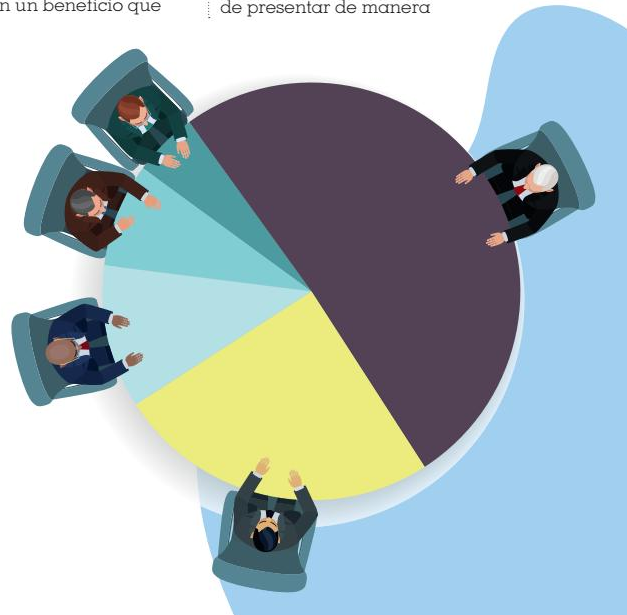
Coincido en que para el día a día y en el "calor" por lograr los objetivos operativos del proyecto, esos apoyos no ameritan medición alguna, pues son un beneficio que

es necesario aprovechar al máximo. Sin embargo, para los líderes del emprendimiento y sus inversionistas, esto no es un asunto menor a la hora de determinar la verdadera generación de valor de sus proyectos.

Para visibilizar el asunto es bueno preguntarse: ¿cuáles de esos apoyos son realmente fundamentales para la consolidación del emprendimiento? Para los que sí fueron determinantes, ¿cuánto hubiese costado adquirirlos a valor de mercado?, ¿se reciben de manera recurrente o por única vez?

Definido lo anterior, la pregunta clave es: ¿qué tan material es su impacto en el resultado económico del negocio? Con el propósito de presentar de manera

→ Es necesario pensar sobre la dilución de la propiedad que es una de las principales preocupaciones del emprendedor. Sobre este particular, es necesario poner el foco en que las "cuentas" relevantes corresponden a los derechos políticos, según los tipos de acciones existentes, las mayorías estatutarias para decidir y la prospección de dilución ante futuras capitalizaciones.



simple y en un lenguaje que sea de fácil adopción por los emprendedores, propongo como ratio de monitoreo: % de "ventas subsidiadas" en el periodo. Ese ratio sería calculado con base en la contribución "no exigida", como consecuencia de haber recibido el apoyo *ad honorem*.

Para cuantificar se requiere:

- 1 Tener como punto de referencia el margen de contribución como % sobre las ventas
- 2 Cuantificar los aportes relevantes recibidos a su valor de mercado
- 3 Calcular su impacto como ventas "subsidiadas" al compararlas con el resultado del periodo. Un ejemplo: para un emprendimiento que tiene un margen de contribución sobre ventas del 40 %, que recibe en el periodo un aporte *ad honorem* de 20 millones de pesos y tiene unas

ventas totales durante ese periodo por 500 millones, el ratio se calcularía así:  $20 \text{ MM}/40 \% = 50 \text{ MM}/500 \text{ MM} = 10 \%$  de las ventas, fueron "subsidiadas" durante el periodo.

Al disponer del ratio, el emprendedor podría cuestionarse: ¿en el futuro estaría el negocio en condiciones de prescindir de la contribución de esa proporción de las ventas?, ¿es un porcentaje razonable dentro del modelo de negocio y de la fase que vive el emprendimiento?, ¿mejoró el ratio en comparación con el periodo anterior?

El ratio propuesto sirve únicamente como herramienta de monitoreo. Si consideran de interés medir el costo de oportunidad de esos apoyos, les propongo calcular un nuevo escenario en la evaluación de la rentabilidad del proyecto, que incluya los apoyos *ad honorem* relevantes dentro de los flujos de caja libre a descontar, valuados a

su valor de mercado. Luego, es necesario compararlos con los resultados anteriores (sin recursos *ad honorem*). ¿Siguen siendo atractiva la inversión?

#### NUEVA RONDA DE INVERSIÓN, NUEVOS SOCIOS: QUIERO SU DINERO, PERO ¿QUIERO SU OPINIÓN?

Para el emprendedor, en este asunto, los "números clave" no son monetarios, lo fundamental es la capacidad de decisión, lo que hay que medir son los derechos políticos.

Iniciemos por exponer que las acciones son los títulos que representan la propiedad en las empresas y que quien las porta tiene derechos económicos y derechos políticos. **Los derechos económicos** corresponden a la retribución por rendimientos de la empresa, recibidos vía dividendos una vez genere utilidades.

**Los derechos políticos** corresponden a la capacidad de decisión representada en los "votos" que poseen dichos títulos. El asunto clave aquí es cuánto porcentaje del poder político poseemos y cuánto cedemos en el proceso de capitalizar la empresa para alcanzar sus objetivos.

Si lo que interesa es el poder político, importa conocer que existen varios tipos de acciones. Si se establece previamente,

Sobre las acciones, el asunto clave es tener claro cuánto porcentaje del poder político poseemos y cuánto cedemos en el proceso de capitalizar la empresa para alcanzar sus objetivos.

es posible emitir acciones con mayor derecho político que otras, aunque tengan igual derecho económico (generalmente conocidas como acciones ordinarias clase A y clase B). La "cuenta" clave aquí es la relación de voto entre las acciones clase A y las acciones clase B para así gestionar la negociación y relación de poder con los nuevos accionistas. Si no existen diferentes tipos de acciones ordinarias, la relación de voto será 1/1. Ante ausencia de diferencia, la valoración de las nuevas acciones emitidas será fundamental para intentar mantener el poder político. En consecuencia, el objetivo de los accionistas actuales será maximizar la prima en colocación de acciones para contener en lo posible su dilución.

Además de los tipos de acciones, en el juego político cabe destacar que hay otras alternativas apoyándose en los "acuerdos de accionistas",

documentos que se suscriben con los nuevos inversionistas y que ponen de manifiesto reglas especiales que podrían incluir impactos (o protección) de los derechos políticos. Sin embargo, los acuerdos de accionistas tienen vigencia y no están por encima de la ley.

Para concretar, un número clave a monitorear son las mayorías para decidir. Generalizando, el accionista que de manera individual posea menos del 25 %, no tiene capacidad de vetar decisión alguna. Si existe pluralidad de accionistas, el juego político consiste en establecer mayorías mediante una coalición que logre 75 % más un voto, para regir los destinos del emprendimiento.

Lo anterior cobra mucha importancia si se proyectan varias rondas de inversión; ser ingenuo frente a esa realidad le puede costar al emprendedor su derecho a regir los destinos de su proyecto.

Para este asunto cabe aclarar que las capitalizaciones no solamente se dan en dinero; también es común recibir aportes en especie (talento, principalmente). ¿Cómo valorar el aporte en especie que ofrecen los nuevos socios al proyecto? ¿Cómo quedamos frente a los nuevos accionistas (de capital o estratégicos)? Es, entonces, necesario ponderar: talento o conocimiento técnico, capacidad de gestión e implementación, relaciones y su materialización comercial y capital económico en función de su impacto en el logro de los objetivos vitales del proyecto. Una vez ponderado, validar para el aporte en especie ofrecido, si existen en el mercado otros potenciales oferentes de un beneficio similar. Con la información anterior, es posible determinar un rango de "valor" conveniente e interesante para ofrecer al nuevo accionista.

Es decir, si lo que prima es el derecho político, las capitalizaciones sucesivas lo pondrán a hacer cuentas, pero políticas.

En resumen, alcanzar resultados (los que importan) y comunicarlos adecuadamente (lo que interesa) contribuye a generar la confianza (para tolerar la incertidumbre), sin la cual, ningún emprendimiento asegura su supervivencia en el largo plazo. **1**

Lograr resultados (los que importan) y comunicarlos adecuadamente (lo que interesa) contribuye a generar la confianza (para tolerar la incertidumbre), sin la cual, ningún emprendimiento asegura su supervivencia en el largo plazo.





DaaS

Device as a Service

## IT simplificado. Recursos optimizados.

La forma inteligente de adquirir tecnología para su empresa.

HP DaaS es una solución integral de tecnología que combina los dispositivos y servicios que su empresa necesita para ser más eficiente, mejora la satisfacción de sus usuarios y libera recursos para que se enfoque en hacer crecer su negocio.



Los equipos adecuados para el trabajo

Elija la combinación de dispositivos y accesorios de nuestra más reciente selección de computadores de escritorio, notebooks y dispositivos móviles especializados que más se adapten a su negocio.



Administración inteligente de recursos

HP trabaja junto a usted, proporcionándole herramientas de análisis, enfoques y una administración proactiva en tiempo real.



Flexibilidad para su negocio

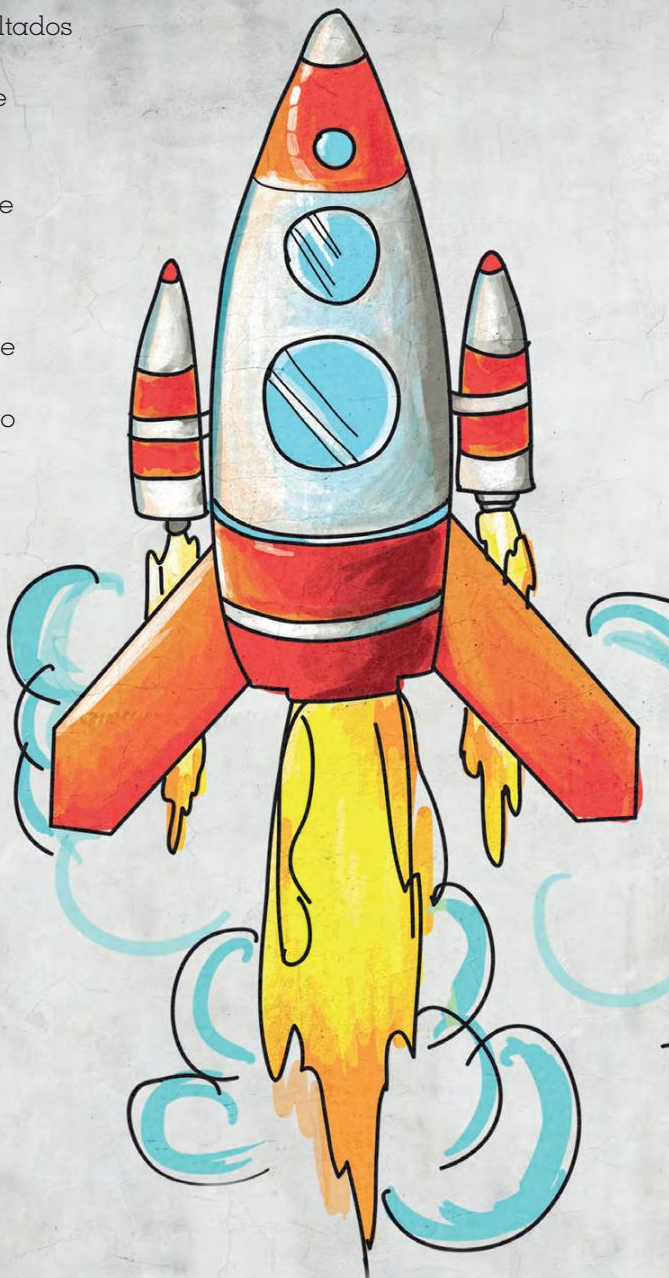
Planes simples pero flexibles que se adaptan a las necesidades de su negocio. Personalice su contrato agregándole servicios de ciclo de vida para complementar su plan central.

Contáctenos. HP DaaS Colombia, Tel.: +57 1 3930641.

© Copyright 2018 HP Development Company, L.P. La información contenida en este documento está sujeta a cambios sin previo aviso.

# EMPRENDEDORES GLOBALES

Con algunos resultados y definiciones del Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo, GEDI, y el perfil de emprendedores de todo el mundo, presentamos un bosquejo de lo que está pasando con el emprendimiento en el planeta.





EL ÍNDICE GLOBAL DE EMPRENDIMIENTO 2018

RANKING	PAÍS	GEI	RANKING	PAÍS	GEI
1	Estados Unidos	83.6	47	Colombia	38.2
2	Suiza	80.4	48	Grecia	37.1
3	Canadá	79.2	49	Jordan	36.5
4	Reino Unido	77.8	50	Hungría	36.4
5	Australia	75.5	51	Uruguay	35.0
6	Dinamarca	74.3	52	Botswana	34.9
7	Islandia	74.2	53	Brunei	
8	Irlanda	73.7		Darussalam	34.3
9	Suecia	73.1	54	Croacia	34.0
10	Francia	68.5	55	Barbados	33.6
11	Países Bajos	68.1	56	Costa Rica	33.3
12	Finlandia	67.9	57	Sudáfrica	32.9
13	Hong Kong	67.3	58	Malasia	32.7
14	Austria	66.0	59	Libano	31.5
15	Alemania	65.9	60	Montenegro	31.2
16	Israel	65.4	61	Namibia	31.1
17	Bélgica	63.7	62	Azerbaiyán	30.5
18	Taiwan	**	63	Belice	30.0
19	Chile	58.5	64	Kazajstán	29.7
20	Luxemburgo	58.2	65	Marruecos	29.2
21	Noruega	56.6	66	Macedonia	29.1
22	Katar	55.0	67	Perú	28.4
23	Estonia	54.8	68	India	28.4
24	Korea	54.2	69	Bulgaria	27.8
25	Slovenia	53.8	70	Panamá	27.7
26	Emiratos Árabes Unidos	53.5	71	Tailandia	27.4
27	Singapur	52.7	72	Irán	26.8
28	Japón	51.5	73	Ucrania	26.8
29	Lituania	51.1	74	Serbia	26.4
30	Polonia	50.4	75	México	26.4
31	Portugal	48.8	76	Egipto	25.9
32	Chipre	48.0	77	Georgia	25.8
33	Oman	46.9	78	Rusia	25.2
34	España	45.3	79	Gabón	25.0
35	Bahrein	45.1	80	Argelia	24.7
36	Eslovaquia	44.9	81	Trinidad & Tobago	24.4
37	Turquía	44.5	82	República Dominicana	24.3
38	República Checa	43.4	83	Albania	24.2
39	Kuwait	42.8	84	Filipinas	24.1
40	Túnez	42.4	85	Argentina	24.0
41	Puerto Rico	42.1	86	Swazilandia	23.8
42	Italia	41.4	87	Vietnam	23.2
43	China	41.1	88	Armenia	22.8
44	Latvia	40.5	89	Jamaica	22.2
45	Arabia Saudita	40.2	90	Sri Lanka	21.9
46	Rumania	38.2	91	Ruanda	21.5

El Índice Global de Emprendimiento (GEI) es el proyecto emblemático del Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo, GEDI Institute, una entidad líder en la investigación de conocimiento sobre la relación entre emprendimiento, desarrollo económico y prosperidad. El GEI refleja la naturaleza multidimensional del emprendimiento; para su realización los investigadores consideran tres subíndices, 14 pilares y 31 variables.

• A escala mundial, GEDI ha visto un 22 % de aumento en la innovación de productos –rango de puntajes desde el GEI 2017– y un aumento del 11 % en el Puntaje de habilidades –desde el 2017–. Esto sugiere que la población mundial está más educada con respecto a sus habilidades para identificar más oportunidades para crear nuevos productos.

• En el GEI 2018, la región de Asia y el Pacífico, en promedio, obtiene la mejor puntuación –y está mejorando– en Innovación de productos. La región también es fuerte en capital humano.

• Europa muestra altos puntajes estables en Absorción e Internacionalización de tecnología, y el puntaje promedio de la región en Habilidades de inicio recientemente ha subido al mismo nivel.

• La región de Oriente Medio y África del Norte demuestra fortaleza en Innovación y Riesgo de Capital.

• Lo más fuerte de América del Norte son las áreas de Oportunidad y Percepción y Aceptación de riesgo.

• América del Sur / Central y el Caribe es más fuerte en las áreas de habilidades de inicio e Innovación de producto.



“El mundo está completamente despierto a la noción de disrupción digital. Y ahora estamos saliendo de una era de innovación definida por el surgimiento de simples aplicaciones de conveniencia para el consumidor a pedido y entrando en un capítulo sobre el proceso mucho más difícil, el de perturbar industrias altamente reguladas. Hemos visto cómo, durante la última década, ha surgido un enorme ejército global de emprendedores, principiantes entusiastas, organizados en comunidades vibrantes, pero también hemos visto cómo los formuladores de políticas han tardado en responder. Los primeros disruptores como Airbnb y Uber interrumpieron la historia de industrias tradicionales de larga data, mientras que los formuladores de políticas locales, estatales y federales de todo el mundo fueron tomados por sorpresa y aún ahora están intentando comprender las implicaciones que puede tener la política pública en tan dramática innovación.”

GEDI Institute



“Soy CEO pero cuatro de nosotros, todos amigos, comenzamos el negocio. Compartimos la misma convicción. No obtienes muchas oportunidades en las que puedes tener tanto impacto.”

## GERT VAN VUGT: SUSTAINER HOMES

» Sectores:  
Construcción,  
sostenibilidad

“Le estamos mostrando a una industria antigua, muy lenta, que es posible hacerlo de manera diferente ahora. También tenemos clientes que no creen que la [sostenibilidad] sea importante, y ahí es donde hacemos el mayor impacto”. Con solo 28 años, el holandés Gert van Vugt fundó la empresa Sustainer Homes

con el objetivo de reducir las emisiones de carbono en la industria de la construcción, que comprenden un tercio de las emisiones mundiales de dióxido de carbono. Su compañía utiliza las tecnologías renovables más recientes para reducir el 90 % de los gases de invernadero en el proceso de construcción de viviendas. Ya se han construido cientos de estos “hogares verdes” y en 2018 Van Vugt edificó tres “vecindarios verdes”. Gert van Vugt apareció en Forbes “30 menores de 30” y entre los 100 jóvenes que trabajan por la sostenibilidad de Europa.



## RESHMA SAUJANI: GIRLS WHO CODE

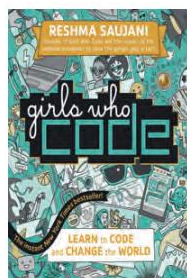
» Sectores: Tecnología,  
educación, equidad

"Para que cualquier economía crezca, para verdaderamente innovar, no podemos dejar atrás a la mitad de la población". "La codificación es un proceso interminable de prueba y error, de tratar de obtener el comando correcto en el lugar correcto, a veces con solo un punto y coma que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. El código se rompe y luego se desmorona, y a menudo toma muchos, muchos intentos hasta ese momento mágico cuando lo que estás tratando de construir cobra vida".

Antes de convertirse en empresaria, Reshma Saujani ejerció como abogada y política en la ciudad de Nueva York. En el año 2012 identificó una brecha de



"El emprendimiento se correlaciona positivamente con el crecimiento económico. Los emprendedores se caracterizan por tener la capacidad de visualizar su desarrollo en forma escalable y hacer realidad esa visión sin importar los obstáculos ni las convenciones". GEDI Institute.



←  
"Me alegro de no saber cuánta paciencia requería el emprendimiento. Me tomó un tiempo convertir eso en una fortaleza mía."

género preocupante en el sector de tecnología y fundó la organización Mujeres que Codifican, con el objetivo de incentivar y educar a las niñas de las escuelas en ciencias de tecnología. La compañía de Saujani ha logrado capacitar a más de 90.000 niñas en el área de codificación mediante programas extracurriculares, para incrementar el número de mujeres en el sector tecnológico.



## ERIK GATENHOLM: CELLINK

»» Sectores: Medicina, tecnología

Este empresario sueco es el cofundador y CEO de Cellink, compañía que desarrolló un biomaterial único, que podría utilizarse para el crecimiento del cartílago humano. El objetivo de la compañía es crear órganos humanos por medio de impresión 3D para ser utilizados en investigaciones médicas.

Cellink desarrolló la primera biotinta universal, compatible con cualquier tipo de célula en cualquier sistema de bioimpresión 3D, tecnología que podría revolucionar la medicina y potenciar la calidad de vida de pacientes con enfermedades crónicas y degenerativas. La premisa de la compañía es tan prometedora que Gatenholm la hizo pública en el grupo de intercambio Nasdaq, tan solo diez meses después de su inauguración. Hoy, Cellink trabaja en más de 600 laboratorios y centros de investigación como Harvard, Stanford y MIT, y su operación exporta a más de 50 países.

"Establecer metas elevadas y una visión audaz requiere una mentalidad inquebrantable. Cuando la vida te empuje hacia abajo, trata de aterrizar de espaldas porque si puedes mirar hacia arriba, puedes levantarte."

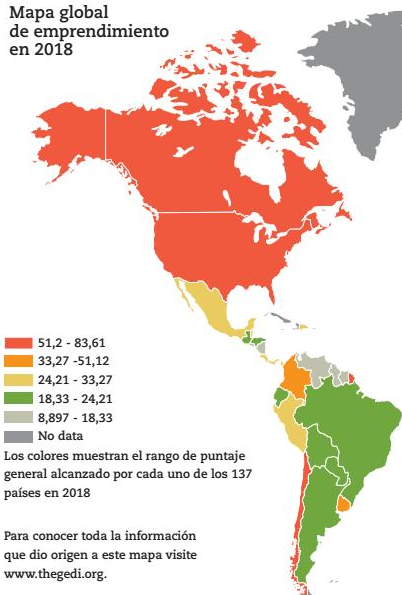


## JOCELYN LEAVITT: HOPSCOTCH

»» Sectores:  
Educación, tecnología

Con menos de treinta años, la joven hawaiana es CEO y cocreadora de Hopscotch, una plataforma que busca integrar la codificación en el mundo de la educación primaria, con el fin de preparar a las futuras generaciones para la era de la tecnología. Hopscotch permite que niños desde los 7 años

Mapa global de emprendimiento en 2018



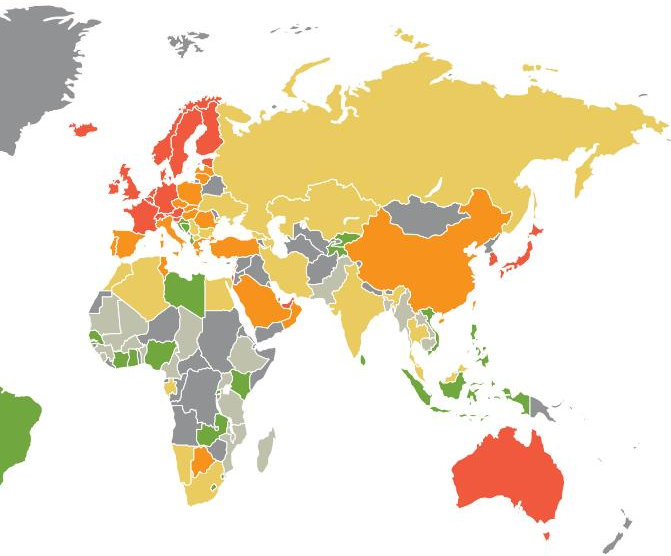




"Casi todos los que hacen cosas importantes o interesantes se las inventan a medida que avanzan, porque el mundo no es estático y uno no debe dejar de evolucionar. Sumérgete y agrega al proceso en lugar de esperar que te digan qué hacer y si tienes razón."



empiecen a aprender a codificar mientras se divierten y crean sus propios juegos. Jocelyn hizo que Hopscotch se volviese líder en el ecosistema de aprendizaje de código al crear el primer lenguaje de programación para un dispositivo móvil. Hoy, Hopscotch ha sido presentado por Apple, ha ganado múltiples premios de innovación y se usa en más de 100 países.



“En el emprendimiento, la calidad importa más que la cantidad. Para que un país sea emprendedor necesita tener lo mejor de los emprendedores, no necesariamente la mayor cantidad. Lo que hacen los ‘mejores y más brillantes’ emprendedores es importante, y para apoyar sus esfuerzos, un país necesita un ecosistema emprendedor que funcione.”

GEDI Institute



El Índice Global de Emprendimiento mide tanto la calidad del emprendimiento en un país como el alcance y la profundidad del apoyo al ecosistema emprendedor. Este mapa presenta una instantánea del ecosistema emprendedor global.

## CLAUDIA ISABEL BARONA BONILLA Y ANDRÉS BENAVIDES: LIFEPAK

»» Sectores:  
Medioambiente, sostenibilidad

Estos emprendedores colombianos fundaron LifePack en 2009, un proyecto que "vende vida", pues consiste en la producción de platos germinables, envases y embalajes ecológicos. A diferencia de otras compañías que también trabajan con artículos 100 % biodegradables, LifePack ofrece productos de fibras naturales cocidos con semillas que pueden ser plantados en vez de desechados, en una matera donde germinará una planta aromática, una flor o hasta una fruta. La empresa ha sido reconocida por su compromiso con el



"Hay un elitismo en la IA que dice que un programador debe tener cierto aspecto. Lo que debemos hacer realmente para mejorar la IA es atraer a personas con orígenes variados. Necesitamos gente que enfrente desafíos diferentes y que nos diga cuáles son los problemas reales por resolver y nos ayude a encontrar los modos como la tecnología puede resolverlos. Porque cuando las personas de distintos orígenes se unen, cuando construimos las cosas del modo correcto, las posibilidades son ilimitadas."

## KRITI SHARMA: SAGE

»» Sectores:  
Servicio, tecnología



Como vicepresidente de Inteligencia Artificial y Bots en la compañía Sage, Kriti Sharma está al mando de una de las compañías de tecnología emergentes más grandes del Reino Unido. Sharma se dedica a desarrollar sistemas inteligentes de servicio al cliente, más diversos y éticamente sensibles, que mejoren la participación de los consumidores en los sectores comerciales y financieros. Sin embargo, Sharma se opone firmemente a intentar que los robots imiten mejor a los humanos y en su lugar se centra en programar el *software* en pro de los clientes, para obtener la máxima utilidad y facilidad de uso. Recientemente fue nombrada en la lista de Forbes "30 menores de 30" por sus avances en inteligencia artificial, además de ser nominada Líder Joven de Naciones Unidas en 2018; también es asesora de los Laboratorios de Innovación Tecnológica de Naciones Unidas y del Centro de Ética e Innovación de Datos del gobierno del Reino Unido.

medioambiente y por su emprendimiento social, pues busca contratar madres solteras y mujeres en riesgo para mejorar su calidad de vida. LifePack tiene varias distinciones, incluso de Naciones Unidas, por su enfoque en la equidad de género. Más recientemente la compañía ganó una beca por su tecnología Papelyco, un producto único en el mundo, para emprender en Estados Unidos.



"Queríamos que la vida útil de un producto fuera más allá. Que tuviera un valor agregado al germinar. No vendemos platos, vendemos vida. Nosotros vendemos bienestar".

**POR QUÉ COLOMBIA OCUPA EL PUESTO 47 EN EL RANKING DEL ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD 2018**



**JOSÉPHINE GOUBE: TECHFUGEESE**

»» Sectores: Migración, ayuda humanitaria, tecnología



La emprendedora francesa Joséphine Goube es la CEO de la compañía Tech Fugees, plataforma que ayuda a coordinar los esfuerzos caritativos de la comunidad mundial de tecnología para responder a varias situaciones de crisis de refugiados a escala internacional. Techfugees organiza conferencias, talleres, *hackathons* y reuniones en todo el mundo con el fin de generar soluciones tecnológicas para y con personas desplazadas. También organiza y promueve los mejores proyectos que encuentra para asociaciones e implementación en el campo, además de enfatizar en la cocreación junto a los refugiados. Joséphine Goube, destacada en el área empresarial, ha aparecido en *Forbes* "30 menores de 30", y ha demostrado que la ayuda humanitaria y la tecnología no son incompatibles, sino mutuamente constructivas.

"La tecnología no es una bala de plata en ningún escenario: es una herramienta con beneficios positivos que incluye una distribución más rápida y económica, un uso más eficiente de los recursos escasos y un rápido crecimiento a través de la economía de escala. En virtud de esto, la tecnología no se excluye mutuamente de la interacción o implementación humana. De hecho, son necesarios compañeros para una ayuda humanitaria efectiva".

“ El emprendimiento se correlaciona positivamente con el crecimiento económico. Los emprendedores se caracterizan por tener la capacidad de visualizar su desarrollo en forma escalable y hacer realidad esa visión sin importar los obstáculos ni las convenciones. ”

“ Son los emprendedores los que impulsan la dinámica de prueba y error. Ellos no pueden saber de antemano si las oportunidades son reales o no, la única forma de validar una oportunidad es buscarla. ”

Este artículo se realizó con la curaduría editorial de Diseño Editorial/Comunicaciones / periodista a cargo Gabriela Franco



LÍDERES  
ENTREVISTA A  
ALFONSO GÓMEZ,  
CEO DE TELEFÓNICA  
HISPAM NORTE

# LÍDER

INALDE Business School lanzó durante el segundo semestre de 2019 el caso "Telecom: Soluciones extremas a problemas extremos". El líder de la transformación de esta organización ha sido el colombiano Alfonso Gómez Palacio, egresado en 2012 del Programa de Alta Dirección -PADE-, y quien hoy ocupa el cargo de CEO de Telefónica Hispam Norte.

Para entender qué convierte a un directivo en líder, mientras una empresa de tradición, con una compleja historia, vive un proceso de reinención, la revista INALDE les presenta las nueve respuestas de quien, además, con su visión, consiguió traspasar las fronteras de su organización para impactar el desarrollo de las telecomunicaciones en Colombia.



ALFONSO GÓMEZ PALACIO  
ES PADE DE INALDE  
BUSINESS SCHOOL,  
PROMOCIÓN 2012

**EN 2002** presidió Telecom, lideró su proceso de transformación y creó Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP, Coltel.

**DESDE 2005** adelantó la búsqueda de un socio estratégico para Coltel, proceso que concluyó en 2006 con la vinculación del Grupo Telefónica como operador y accionista de la empresa. A finales de dicho año Telefónica en Colombia agrupó a sus empresas alrededor de un equipo corporativo y designó a Alfonso como presidente ejecutivo, responsable de Telefónica Telecom, Telefónica Móviles (Movistar) y Atento, entre otras.

**Entre 2007 y 2016**, como presidente ejecutivo logró la fusión operativa y organizacional de la operación fija (Telefónica Telecom) y móvil (Telefónica Movistar) y creó la primera empresa de telecomunicaciones integrada de Colombia.

**En 2017** Telefónica decidió simplificar su organigrama en todos los países de operación y le otorgó la responsabilidad operativa de la empresa a Alfonso Gómez como presidente CEO de Telefónica Colombia.

**A partir de 2018** fue designado líder de la región Hispam Norte de Telefónica, la cual engloba las operaciones de Colombia, México, Centroamérica, Ecuador y Venezuela. En su breve paso por esta responsabilidad participó en la venta de cinco de las operaciones de la empresa en Centroamérica.

Tomar decisiones extremas, crear un nuevo equipo, sacar adelante el funcionamiento de las telecomunicaciones de Colombia y proponer nuevos retos y metas fue el objetivo de Alfonso Gómez cuando asumió la presidencia de Telecom. Hoy, tras veinte años en el sector, Gómez Palacio es el primer colombiano que ocupa un asiento en el comité ejecutivo de Telefónica, una de las compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo.

**Revista INALDE: ¿Cuál fue el reto al que se enfrentó como líder del proceso de liquidación de Telecom y la creación de Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP?**

**1** El principal reto fue liderar una empresa a punto de colapsar en lo financiero, operativo y organizacional, que además estaba en un entorno de permanente transformación, como es el de telecomunicaciones. No se podía dejar de prestar el servicio a millones de colombianos, pero al mismo tiempo se debía transformar profundamente de manera integral. Debía entonces construir un equipo que compartiera un sueño único y que estuviera dispuesto a soportar tensiones fuera de lo común, en circunstancias adversas y un alto nivel de incertidumbre, incluso sobre la propia seguridad personal.

**R.I.: ¿Qué pensó y qué sintió cuando recibió la noticia de liderar este proceso?**

**2** Me sentí privilegiado y muy satisfecho de que hubiesen visto en mí el potencial para liderar este importante proceso de transformación para el país. Definitivamente, fue una gran muestra de confianza,

más cuando la persona que me lo propuso, la ministra de Comunicaciones, Martha Pinto de De Hart, solo conocía mi gestión como presidente de Colvotel, una empresa mediana. Pero en nuestra conversación coincidimos en la visión de futuro de la empresa y en los valores fundacionales de una tarea de esta magnitud, en donde la conformación del equipo que me iba a acompañar era imprescindible.

**R.I.: ¿Qué estrategias, teniendo en cuenta la liquidación de Telecom y ahora desde su cargo en Telefónica, ha tenido en cuenta para mantener la confianza y posicionarse como una compañía líder?**

**3** Nos hemos caracterizado por hablar de forma transparente a nuestros clientes, por establecer relaciones de confianza que se traducen en fidelidad por parte de estos y por la calidad en la prestación de nuestros servicios. Adicionalmente, incluimos a los propios empleados dentro del ciclo de construcción de confianza, a través de un permanente proceso de comunicación interna, que los mantiene enfocados en lo más importante: el cliente.





Mauricio Vélez  
Ingeniero y Constructor de país.

SIKA, MÁS DE 100 AÑOS TRABAJANDO CON  
TODOS LOS QUE QUIEREN CONSTRUIR PAÍS.

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

[web.col.sika.com](http://web.col.sika.com)

CONSTRUYENDO CONFIANZA





→ Raúl Lagomarsino durante el lanzamiento del caso.

↑ El caso "Telecom: Soluciones extremas a problemas extremos", escrito por Raúl Lagomarsino y Javier Hernández, director de Executive Education, se lanzó en INALDE Business School el 30 de agosto. Al evento asistió un grupo conformado por los directivos y el equipo de trabajo que vivió de frente la transformación de la organización. Entre ellos Fabián Hernández, en su momento gerente legal de Telecom y hoy presidente de Telefónica Colombia, y Martha Pinto de De Hart, ministra de Comunicaciones (2002-2008) durante el gobierno de Álvaro Uribe Vélez y hoy directora Regional Oriente en el Centro de Liderazgo y Gestión.

**R.I.: ¿Cómo tomar las mejores y más apropiadas decisiones, en un momento de incertidumbre, y crear un equipo directivo de confianza para afrontar una crisis?**

**4** El éxito se basó en la construcción de un equipo de alto rendimiento unido a un propósito común. Creo que eso hizo una diferencia enorme. Adicionalmente, influyó que era necesario, por las condiciones que enfrentábamos, que el proceso fuera de muy corto plazo y eso nos obligó a mantener el foco

en nuestra meta y no dejarnos llevar por el día a día de los problemas. Creo que este tipo de soluciones es mucho más viable si se desarrolla y promueve en un corto plazo.

**R.I.: ¿Qué debería hacer un CEO para participar en la creación de la mejor experiencia de servicio para sus usuarios?**

**5** Un CEO o cualquier directivo, para ofrecer el mejor servicio se basa en generar relaciones de confianza con los clientes, entender

cuáles son sus necesidades, generar soluciones proactivas frente a lo que quieren y, obviamente, gestionar con coherencia, es decir, hacer lo que decimos y decir lo que hacemos manteniendo la consistencia en nuestros actos, siempre involucrando a la totalidad de los empleados en ese propósito común. Eso es indispensable.

**R.I.: ¿Por qué el caso "Telecom: Soluciones extremas a problemas extremos", de INALDE, fue un proceso importante para Telefónica?**

**6** El proceso para mí y para muchos de los que formamos parte de ese equipo fue un antes y un después. No ha sido un camino exento de dificultades, pero definitivamente hizo que nos reinventáramos y que mediante este proceso, incluso, cambiáramos el desarrollo del mismo sector de telecomunicaciones en el país. Fuimos capaces de crear un resultado colectivo, es decir, un equipo que se reunió con un propósito común y bajo el liderazgo de la ministra Marta Pinto y del presidente Uribe en su momento, para ofrecer una solución contundente a un problema que se gestaba desde hacía mucho tiempo y en el cual no se había podido actuar hasta ese momento; entonces, desde luego, cuando miro hacia atrás para saber cuál ha sido la experiencia más importante que he tenido en la vida, esta es una que viene a mi mente en primer lugar, tanto por la dimensión del reto como por la calidad de personas con las que trabajé y del resultado obtenido. Ese equipo nos acompañó a partir de entonces, y a lo largo de todos estos años se ha vinculado

también personal muy importante. El proceso fue absolutamente transformador.

**R.I.: ¿Qué se lleva de su liderazgo como CEO de Telefónica a la dirección de la región Hispam Norte?**

**7** Afrontar diferentes problemáticas del mercado en zonas geográficas distintas ha sido un gran aprendizaje para mi desarrollo personal y profesional. Contar con una visión integral de lo que quieren nuestros clientes y desarrollar estrategias propias para cada una de las latitudes, ha sido un completo desafío y una muestra de lo dinámico que es el sector de las telecomunicaciones. Casi siempre pienso con obsesión qué es lo bueno que se hace en cada operación para implementarlo cuanto antes en otra, siempre con velocidad.

**R.I.: ¿Cuáles son los principales desafíos de un directivo, frente al mediano plazo, en un mundo tan cambiante y dinámico?**

**8** Hemos pasado de un negocio de voz a uno de datos; sin duda,

el futuro será también de los servicios digitales que generen una mejor experiencia digital centrada en las personas y en este último radica el principal desafío que, como directivo, tengo en este sector. Aportar a la transformación de las personas, pero a la vez ser un actor activo en el ecosistema actual, es el principal reto que visualizo.

**R.I.: ¿Qué desafíos afrontan en la actualidad y cuáles son los retos que vienen para la dirección de la región Hispam Norte de Telefónica?**

**9** En términos generales, los entornos económicos, sociopolíticos, culturales y regulatorios de cada una de las operaciones en las que tenemos presencia son desafíos que día tras día debemos enfrentar, así como la presencia de operadores dominantes en los mercados en los que tenemos participación. Los retos que seguiremos enfrentando con compromiso involucran aportar enfocados en la transformación digital de nuestros clientes, ser sus principales aliados tecnológicos y seguir como pioneros de la digitalización de la región. **1**

**LÍDER:** "Hacer lo que decimos y decir lo que hacemos... siempre involucrando a la totalidad de los empleados en ese propósito común".



# MENTIRAS EN LA NEGO



Todos los que alguna vez hemos negociado (¿y quién no lo ha hecho?) nos hemos enfrentado al dilema de qué debemos decir y qué debemos callar.

# CIACIÓN

Sabemos que nunca está bien mentir, pero todo parece indicar que durante una negociación no hay más opción que hacerlo, así sea solo un poco; ¿acaso se puede negociar sin mentir?



Ciro Gómez  
Ardila

Ph. D.  
Profesor  
INALDE Business School

# DIEZ RECOMENDACIONES PARA AYUDARLE A NEGOCIAR EFECTIVAMENTE SIN MENTIR

## **I** TENER CLARO EL CONCEPTO DE MENTIR

Seamos muy precisos desde un principio: no se debe mentir; nunca está bien mentir; no hay ninguna justificación para mentir. Este artículo no pretende sugerir que a veces esté bien mentir, ni siquiera en una negociación. Por eso es muy importante tener claro qué es mentir y qué no es mentir.

Definamos "verdad" dentro del contexto de mentir o no mentir: la verdad es un derecho que tiene una persona con respecto a otra para conocer algo que le permita a ella ejercer un derecho o cumplir un deber; o, dicho de otra forma, no es mentir no decirle al otro lo que no tiene derecho a saber.

Lo anterior quiere decir que hay cosas que pueden permanecer ocultas, que no se tienen que dar a conocer, que no todas las personas tienen derecho a saber todo, que yo no tengo derecho a saber todo ni todas las personas tienen derecho a saber todo lo mío.

Lo descrito es evidente y natural en muchos aspectos de la vida. Por ejemplo, existe la reserva del sumario, que impide conocer aspectos concretos de un proceso penal y no por eso se tilda al juez de mentiroso. Las historias médicas tienen reserva y no se puede acceder a ellas sin un permiso especial o una razón válida; no se considera mentiroso al médico que no nos responde preguntas sobre la salud de sus pacientes.

Un ejemplo mucho más informal, incluso banal: nadie contesta con precisión qué regalo le va a dar a otro antes del día de su cumpleaños o incluso inventa algo para no poner sobre la pista al futuro homenajeado,

y no por eso se cree que sea mentiroso. Aunque, y he aquí la causa de mucha confusión, de pronto alguien puede pensar que sí es una mentira "pero blanca" o que es "una mentira piadosa", o que "es una mentira, pero se justifica", lo que equivaldría a decir que a veces está bien mentir. Pero no, no es una mentira, ni pequeña ni justificable (ninguna mentira es justificable), porque quien va a cumplir años no tiene derecho a saber qué regalos le han comprado, ya que no necesita esa información para ejercer un derecho o cumplir un deber. Quien quiere dar una agradable sorpresa no tiene ninguna obligación de decir qué va a regalar.

Mucha de nuestra información personal es privada y nadie puede exigir que se la demos ni culparnos de mentirosos si respondemos con evasivas o información velada a sus preguntas impertinentes.

Naturalmente, es diferente cuando sí tenemos la obligación de responder con veracidad ante la información que se nos pide. En ese caso, si no lo hacemos, estamos mintiendo y no deberíamos hacerlo.

Es difícil distinguir a veces una situación de otra, no existe una regla clara para saber cuándo una persona tiene derecho a recibir una información que yo tengo, o, lo que es lo mismo, cuándo tengo obligación de darla y cuándo no. Ya trataremos ese tema más adelante. De momento dejemos claro un concepto: nunca hay que mentir, pero ocultar una verdad no siempre es mentir.



## 2 EN LA NEGOCIACIÓN HAY INFORMACIÓN PRIVADA QUE NO SE TIENE QUE REVELAR

La negociación se puede entender como un proceso en el que cada parte trata de mejorar su situación mediante la mejora de la situación de

las otras partes; vale decir, nos reunimos para negociar con la legítima expectativa de terminar mejor que como empezamos.

Sin embargo, para que esto se logre se debe estar dispuesto a sacrificar algo, y este sacrificio, así como las ganancias, dependerán de cómo manejemos el proceso. Si las otras partes conocen toda nuestra información, es muy probable que saquen provecho de forma oportunista de esta situación, casi de la misma manera que nosotros lo haríamos si tuviéramos la información completa de ellos.

Es decir, como parte normal de un proceso de negociación, los actores cuentan con información privada que no tienen obligación de revelar ni ética ni legalmente.

## 3 CADA PARTE DEBE DECIDIR CUÁNDO Y QUÉ REVELAR DE SU INFORMACIÓN PRIVADA

Por tratarse de una información privada, cada negociador debe decidir cuánto y qué revelar. Y así como a uno no pueden exigirle que dé una información que las otras partes no tienen derecho a saber, uno tampoco puede exigirles eso a los otros.

Iniciar un proceso de negociación suponiendo que las otras partes no son justas, no colaboran o están siendo deshonestas solo porque no comparten su

información reservada, resulta absurdo y contraproducente. Es importante saber que la negociación es un proceso, y que la creación de confianza puede tomar un tiempo y requiere esfuerzo.

Pero si usted se empeña en hacer preguntas, llamémoslas indiscretas, es muy posible que reciba información falsa (que no

mentirosa) o al menos velada. No culpe a las otras partes; si fuera usted el preguntado, así es como debería responder.

**4 COMPARTIR INFORMACIÓN  
GENERA VALOR PARA TODOS**  
Un proceso de negociación en el que las partes son más abiertas con su información tiende a generar más valor para repartir entre todos, en especial si el proceso de revelación es simétrico, es decir, si cada parte va poco a poco y con relativa simultaneidad, dando información veraz sobre sus intereses, recursos y posibilidades.

Aquí la palabra "simétrico" es importante. Si solo una parte da información y las otras no, esa parte se expone a que la información

Cada negociador debe aportar información de forma gradual, en respuesta y concordancia con la conducta grupal, en un proceso que debe ver crecer la confianza, la credibilidad y el valor.

# DIEZ RECOMENDACIONES PARA AYUDARLE A NEGOCIAR EFECTIVAMENTE SIN MENTIR.

sea usada en su contra. Pero, por otra parte, el silencio, el ocultamiento y la tergiversación no crean valor.

A la luz de lo anterior, cada negociador debe aportar información de forma gradual, en respuesta y concordancia con la conducta grupal, en un proceso que debe ver crecer la confianza, la credibilidad y el valor.

Así, pues, es importante generar climas de confianza y apertura, pero sin ingenuidad.

## 6 CUIDE SU REPUTACIÓN

Cada negociación, haya concluido con acuerdo o no, deja una marca en su reputación. Como es bien sabido, crear una buena reputación es un trabajo largo y dispendioso, pero su producto es muy frágil. Un solo hecho puede hacer que se dañe por completo.

Como dice un autor, es posible en un solo error perder la negociación, la relación y la reputación.

## 5 NO JUEGUE CON LOS CONCEPTOS

A esta altura es posible que algún lector deduzca que todo, o al menos mucho, está permitido, que es solo cuestión de ponerle un nombre distinto y quedar con la conciencia tranquila. Pero es, exactamente, al contrario; estos conceptos buscan ayudarle a seguir el camino correcto, no a disculparlo.

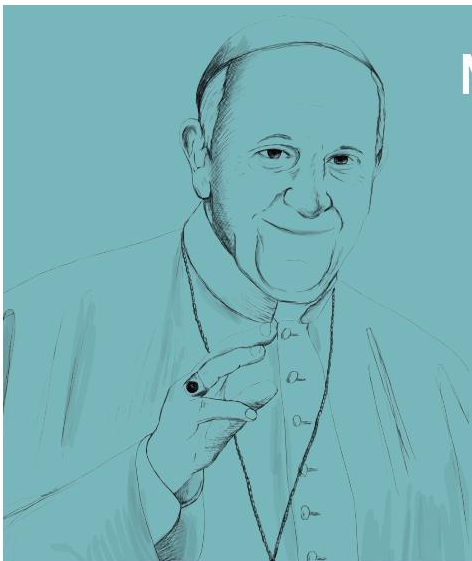
Si uno está interesado en buscar una justificación para poder mentir, estos u otros conceptos pueden "ayudarlo", justificarlo. Pero ese no es el propósito. Parto de la suposición de que queremos hacer lo correcto, no pero que a veces no sabemos cómo debemos obrar.



## 7 CREE UNA BUENA RELACIÓN

Naturalmente, no es lo mismo una negociación concreta, de una sola vez, que una negociación repetida con, por ejemplo, un proveedor o un cliente. Es importante calibrar la cantidad de información que se puede compartir de acuerdo con el tipo de relación que exista.





## NO MINTIÓ EL PAPA

El 29 de julio de 2013, el papa Francisco, refiriéndose al papa Juan XXIII, hoy santo, dijo lo siguiente: "Juan XXIII es un poco la figura del 'cura de pueblo', el sacerdote que quiere a cada uno de los fieles, que sabe cuidar a los fieles, y esto lo ha hecho como obispo, como nuncio. ¡Cuántos certificados de bautismo falsos hizo en Turquía para los judíos! Es un valiente, un cura de pueblo bueno, con un sentido del humor muy grande, muy grande, y una gran santidad".

<https://www.youtube.com/watch?v=A-cHdYaVj24>

San Juan XXIII no mintió al expedir esos certificados de bautismo falsos. Y no lo hizo porque quienes retenían

La respuesta que ha mostrado ser adecuada es iniciar la negociación con actitud positiva y responder según el actuar de las otras partes. Si todos obran con una misma actitud positiva, se forma un círculo virtuoso que lleva a mejores negociaciones, mejores relaciones y relaciones de largo plazo.

Es posible que muchas de estas dudas carezcan de sentido en una relación de largo plazo en la que ya se ha establecido la credibilidad y confianza mutua.

# 8

### ANTE LA DUDA, PIDA AYUDA

Es frecuente que cuando tenemos una duda en un tema fiscal, legal o financiero, por ejemplo, acudamos a un experto en el tema. De igual forma, cuando se tienen dudas sobre temas éticos, como si decir algo en concreto es mentir o no, o si alguien tiene o no derecho a conocer esta verdad, es conveniente acudir a personas en cuya sabiduría y discreción podamos confiar.

Todos quisiéramos que hubiera unas reglas claras, unas normas precisas que dijeran cuándo una persona tiene derecho a una verdad y cuándo no. Pero estos temas no son de normas, sino de prudencia, de allí la importancia del consejo.

Como el objetivo último es comportarse de la mejor manera, éticamente hablando, el pedir consejo es algo que se debe siempre tener como opción.



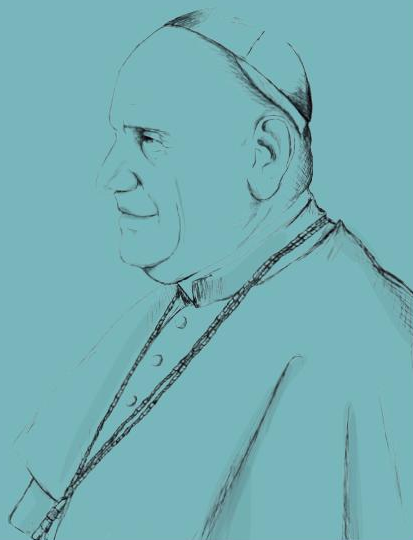
¿Cómo manejaste este tipo de propuestas cuando estabas en la dirección?

Los conozco, sé cómo negociar, la presión es una de sus conductas, ¡resiste!

a los judíos (solo por el hecho de serlo), no tenían ningún derecho a conocer la verdad de si eran bautizados o no, y nadie tenía obligación de dársela.

En mi opinión es muy importante no creer, erradamente, que el papa mintió, pero que su mentira se justifica porque lo hacía por defender un bien superior, la vida de unas personas injustamente perseguidas. Si ese fuera el caso, el fin justificaría los medios. De ahí, que San Juan XXIII, al igual que miles de otras valientes personas, ocultaron una verdad a la que los nazis no tenían derecho. Y al hacerlo actuaron heroicamente, porque pusieron su vida en peligro por defender la vida de otro; más fácil y menos arriesgado hubiera sido no ocultar esa verdad, señalar dónde se escondían los judíos perseguidos, actuar con indiferencia y simplemente no decir nada.

Digamos, de paso, que estos certificados falsos autorizados por San Juan XXIII también ayudaron a los funcionarios nazis al evitarles, al menos, cometer algunos crímenes más.



**9 PREPÁRESE**  
Puede perfectamente suceder que, aunque usted no tenía la menor intención

de mentir durante la negociación, haya terminado haciéndolo, no porque sus valores hayan cambiado, sino porque la situación lo tomó por sorpresa y no supo cómo reaccionar.

Un buen número de fallas éticas tienen su origen en la mala preparación. Quien se ha preparado bien sabe con anticipación cómo actuar, y las circunstancias no lo toman por sorpresa. Y al contrario, claro.

Prepararse, en este contexto, significa entender lo mejor posible a qué tienen derecho a saber las otras partes y a qué no y, también, adelantarse a las posibles preguntas indiscretas para tener a mano la respuesta



correcta, es decir, la respuesta en la que usted no miente, pero tampoco debilita su posición.

Como el objetivo último es comportarse éticamente, pedir consejo es algo que se debe siempre tener como opción.

## EL ACERTIJO DE LAS PUERTAS Y EL VIGILANTE MENTIROSO

### UN CONOCIDO ACERTIJO DICE ASÍ:

Un prisionero está encerrado en una celda que tiene dos puertas: una conduce a la muerte y otra a la libertad. Cada puerta

está custodiada por un vigilante. El prisionero sabe que uno de ellos siempre dice la verdad, y el otro siempre miente.

Para elegir la puerta por la que pasará solo puede hacer una pregunta a uno solo de los vigilantes. ¿Qué pregunta debe hacer?

El acertijo no es fácil de resolver y si no lo conoce valdría la pena que intentara resolverlo antes de seguir leyendo.

Si el prisionero pregunta: "Esta puerta es la puerta que me lleva a la libertad" obtendrá la misma respuesta de los dos vigilantes y no podrá saber si esa es la puerta que debe elegir. Si es la puerta correcta, el que dice la verdad dirá "sí" y el que miente también dirá "sí", y lo contrario. Así pasará con muchas preguntas que lo dejarán sin saber, exactamente, qué hacer.

Hay, sin embargo, una pregunta adecuada: "Si le pregunto al otro guardia por la puerta por la que tengo que salir, ¿qué me responderá?". Quien dice la verdad indicará la puerta falsa, la que conduce a la muerte, porque así sería como respondería el vigilante que siempre miente. Y por razones

contrarias, el vigilante que miente señalará la misma puerta. Siendo así, lo que debe hacer el prisionero es tomar la puerta contraria a la que le señale el vigilante al que le preguntó, cualquiera este sea; siempre acertará. Como juego de lógica es interesante. Sin embargo, en mi opinión tiene una pequeña falla en el uso de las palabras que consiste en decir que uno de los vigilantes "siempre miente", cuando sería más apropiado decir que "siempre dice lo falso". Ya que, si el vigilante siempre mintiera, sabedor de la trampa que le ha puesto el prisionero con su pregunta capciosa, señalaría la otra puerta, es decir, ¡contestaría la verdad! Y es que un vigilante de verdad mentiroso no tiene ningún reparo en contestar la verdad si con eso logra engañar al prisionero. No confundamos la calidad de verdadera o falsa de la respuesta con el acto de mentir o no.



**10** **SER CONFIABLE**  
Escuché a un profesor que recomendó un comportamiento ético porque de no hacerlo se tendrían malos resultados, era como recomendar no tomar un veneno mortal porque sabía mal.

No se debe mentir en la negociación ni nunca; se debe ser confiable siempre, no

porque así se puedan obtener mejores resultados, sino porque es lo correcto. El peligro de mentir es que nos volvemos mentirosos. Somos el producto de nuestras decisiones.

Tener en toda negociación una actitud confiable, ponderada y prudente es la forma correcta de negociar, la que quizá produzca los mejores resultados en el mediano plazo, pero, sobre todo, la que nos permite ser mejores personas. **1**

La verdad es un derecho que tiene una persona con respecto a otra para conocer algo que le permita a ella ejercer un derecho o cumplir un deber; dicho de otra forma, no es mentir no decirle al otro lo que no tiene derecho a saber.



Bancolombia

Presenta  
Santa Cruz del Islote

[www.escuelasostenibilidad.com](http://www.escuelasostenibilidad.com)

La  
Escuela  
DE LA  
SOSTENIBILIDAD

CREATED WITH OUR FRIENDS AT Google

Donde hacen mucho, con muy poco.


# CÓMO LIDERAR LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Esta entrevista a Reyes Rite, profesora invitada de INALDE Business School, pone sobre la mesa la resiliencia, una herramienta de la que muchos hablan pero pocos saben usar para dar pasos seguros en la transformación de las organizaciones y los emprendimientos que entran con pie derecho en la cuarta revolución.

**H**ablar de resiliencia organizacional como alimento para las empresas que hoy se enfrentan a la adversidad y a un mundo cada vez más diverso y abierto, que corre velozmente junto con las sorprendentes tecnologías y tendencias en diferentes ámbitos, se ha convertido en un asunto amigable, pero a la vez difícil, para los altos directivos. Asimismo, está tomando fuerza entre los líderes empresariales, pues es una herramienta que atraviesa el entorno personal y profesional.

Pero ¿estamos seguros de qué es la resiliencia y cómo aplicarla en la organización, en los equipos de trabajo y, sobre todo, al fortalecimiento como líderes del mundo? Según el diccionario de la Real Academia Española, la resiliencia se define como “la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos”. En palabras más académicas y cercanas al contexto empresarial: “La resiliencia organizacional proviene del aprendizaje, de su capitalización, de innovar en los sistemas de gestión, de su clima laboral (tener miembros con temple) y la capacidad de adaptación” (Rodríguez y Vargas, 2018).





**Revista INALDE: ¿Por qué los líderes deberían ser resilientes?**



**RR:** Somos humanos y debemos adaptarnos continuamente al entorno, y ese entorno, sea personal, familiar, laboral o de negocios, es cambiante. Siempre que hay un cambio necesitamos una adaptación. En los tiempos actuales, hay que afrontar la adversidad y los cambios sin miedo alguno. Si no somos resilientes, como directivos, no aceptamos lo que pasa en la realidad y, por lo tanto, no nos adaptamos. Al no ser resilientes y al no afrontar los cambios perdemos las posibilidades de crecimiento, personal y profesional, y de potenciar todo nuestro talento y creatividad. ¡No hay que tenerle miedo a la transformación! Por lo general, las personas consiguen adaptarse con el

tiempo a las situaciones que cambian dramáticamente su vida y que, de alguna forma, aumentan su estado de tensión. ¿Qué les permite adaptarse? Hay que desarrollar resiliencia: capacidad para adaptarse y superar la adversidad. Esta se aprende en un proceso que requiere tiempo y esfuerzo y que nos compromete a seguir paso a paso y tomar decisiones para conseguir nuestro objetivo.

Usualmente, en momentos de crisis, cuando hay problemas en la empresa y no se sabe cómo abordarlos, aumentan la incertidumbre, la desesperación y aquella sensación de “y ahora, ¿qué voy a hacer?”. Según Edith Henderson Grotberg, autora del libro *“La resiliencia en el mundo de hoy”*, esta es “la capacidad del ser humano para hacer frente a las circunstancias adversas de la vida, aprender de ellas, superarlas e, inclusive, ser



transformados o fortalecidos por estas". Por esto, ante cualquier situación de crisis para un equipo de trabajo, la solución está en aumentar la capacidad de ser resilientes y superarlo.

#### Revista INALDE: ¿Qué características necesita un líder para crear equipos resilientes?



**RR:** El gran líder y directivo se enfoca en las experiencias del pasado y en sus fuentes de fortaleza para identificar la mejor estrategia y desarrollar resiliencia en sus equipos. Además, tiene en cuenta que cada persona es única; significa que todos vivimos las realidades y situaciones de maneras distintas.

Un buen líder conoce a su equipo, conoce a cada persona y además de un trato personal, actúa con tratos humanos. Antes de incentivar la resiliencia en nuestros equipos, debemos

ser resilientes nosotros mismos. Hay que tener confianza.

Una herramienta muy importante es la prevención, pensar qué cosas en nuestra vida pasada hemos superado. Desde ese control cognitivo y desde la experiencia de los problemas superados podemos serenarnos, estar tranquilos, convencidos de que en otro momento se logró y, a partir de ello, construir una estrategia para superar el problema de hoy. No dejemos de lado características como:

1. Aceptamos la realidad y nos adaptamos.
2. Somos creativos.
3. Confiamos en nuestros recursos, habilidades y en las redes de apoyo de nuestro entorno (familia, amigos, entorno laboral).
4. Fortaleza y flexibilidad ¡No hay que tenerle miedo al cambio!
5. Esperanza, de que se puede superar y de que hay gente que nos ayuda.

#### Revista INALDE: ¿Cómo encontrar la mejor versión de nosotros mismos?



**RR:** En primer lugar, saber que trabajamos para nosotros mismos. Esto quiere decir que tenemos ocho horas al día en las que, en el trabajo, verdaderamente nos desarrollamos como personas y ponemos todos nuestros talentos y posibilidades en marcha.

Luego de entenderlo, hay que saber cuál es nuestro propósito de vida; preguntarnos para qué estamos acá y qué talentos tenemos, con cuáles disfrutamos. No debemos estar en un trabajo por miedo, hay que buscar con qué gozamos en lo que hacemos. Al tener claro nuestro propósito, se diseña conforme a nuestra personalidad. En ese entorno encontramos la mejor versión de nosotros mismos, cuando todo lo que

## ¿CÓMO AUMENTAR LA CAPACIDAD DE SER RESILIENTES PARA SUPERAR LOS MOMENTOS DE CRISIS?

**1 PERSEVERANCIA.** El líder lleva las riendas y da ejemplo a su equipo de trabajo. Por esto no hay que desistir, los momentos adversos son los mejores para usar los elementos que empoderan a los directivos: escuchar, tomar decisiones óptimas, hacer del equipo parte de la estrategia y reflexionar en conjunto.

### 2 ABORDAR EL CONFLICTO.

Hay que mantenerse al tanto de las opiniones del equipo. Estos son los momentos más críticos para abordar las diferencias intergrupales y solucionarias de la mejor manera, intentando que en conjunto se llegue a un acuerdo, que cumpla con el objetivo final.

hacemos está conectado y fluye. Entonces, cuando tenemos un para qué claro y un por qué, el cómo va surgiendo y así vamos confiando en nosotros y en los demás. ¿Cuál es la mejor manera de encontrar nuestra versión?:

1. Trabajo para mí.
2. Sigo mi proyecto de vida para que todo tenga sentido.
3. Diseño un plan de acción que me permite llegar a la vida que quiero lograr.

El líder resiliente se toma el tiempo de conocerse a sí mismo y a su equipo de trabajo, así como a su familia y personas cercanas; entiende que todos reaccionan, ante una misma situación, de formas distintas y dominan las circunstancias según el tipo de personalidad.

Un directivo que acepta el entorno y se adapta a este inspira a los demás



Reyes Rite, de origen español, presidenta del Instituto Internacional para la Resiliencia y el Desarrollo Emocional, Iryde, emprendedora, empresaria y coach certificada, ubica la resiliencia en los equipos de trabajo, en las personas que los conforman y muestra cómo al ser resilientes, nos apoderamos de la mejor versión de nosotros mismos.

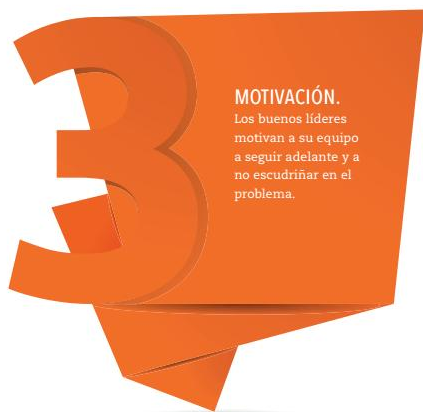


a aceptarse entre ellos y genera un equipo que fluye regularmente. Los grandes líderes no castigan cuando hay un error, pues de esta forma bloquean el flujo de creatividad de su equipo. La mejor opción es encontrar las respuestas y soluciones de forma conjunta y entender

cuál fue el aprendizaje.

Los líderes positivos ayudan a mejorar a su equipo, a que incorporen conocimientos nuevos en el día a día, a que aprendan lo útil que estos resultan para su trabajo actual y a que entiendan lo clave que resulta ver el negocio en su totalidad.

Si el líder, según Reyes Rite, "genera un contexto psicológico seguro, en el que las personas pueden decir lo que piensan, en el que cuando hay un error se entiende cuál es el aprendizaje y entre todos buscan qué se puede hacer para superarlo, siempre conectados con la misión de la empresa y con el objetivo que se quiere conseguir, está de alguna forma facilitando que su equipo sea un equipo resiliente: que se adapta, que acepta y que piensa con creatividad". **1**



### MOTIVACIÓN.

Los buenos líderes motivan a su equipo a seguir adelante y a no escudriñar en el problema.

## REFERENCIA

1 <https://www.uatx.mx/publicaciones/revistas/ceca/R10106201910.pdf#page=66>



## IDEAS EMPRESARIALES,

Más de 1.100 proyectos han pasado por las aulas de INALDE en el Executive MBA. Una experiencia de dos años que culmina con NAVES, “un momento de gloria en el que cada participante expone ante sus compañeros y un exigente panel de expertos el *business plan* que ha sido producto del esfuerzo, el trabajo arduo y una buena dosis de entusiasmo”.

Juan Manuel Vicaría, profesor de NAVES, compartió con la Revista INALDE su visión de esta experiencia, que queda como un recuerdo imborrable en la memoria de los egresados del Executive MBA.

**E**n 2002, el profesor Fabio Novoa puso en marcha una idea en la que había trabajado desde hacía varios meses y que ya había desarrollado con éxito el profesor Pedro Nuño en el IESE –Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra–. Consistía en la titánica labor de generar conciencia en los participantes del Executive MBA acerca de lo que implica concebir una organización desde el *business plan*. “Esta tarea es un emprendimiento en sí mismo, pues no todos los participantes tienen las características propias de un emprendedor;



Juan Manuel  
Vicaría  
PROFESOR INALDE  
BUSINESS SCHOOL



# MÁS ALLÁ DEL EMPRENDIMIENTO

sin embargo, deben afrontar este último desafío y muchos de ellos se llevan sorpresas cuando descubren habilidades que ignoraban o descartaban tener”, comenta al respecto Juan Manuel Vicaría.

## DEL MANAGEMENT AL EMPRENDIMIENTO

En gran medida, NAVES nació como un proyecto disruptivo porque diferentes factores motivaban, tanto a las directivas de INALDE como a sus asesores y profesores, a reflexionar acerca de la necesidad de incentivar nuevas aventuras empresariales

en los participantes del Executive MBA, que, mayoritariamente, venían de organizaciones en las que se proyectaban como los directivos del futuro. En este sentido, ¿era correcto impulsar en los participantes un espíritu creacionista empresarial que pudiera desplazar las aspiraciones propias del camino corporativo? “Es muy importante tener siempre presente que el espíritu de NAVES no es exclusivamente la generación de emprendimientos. NAVES, como cada idea y proyecto académico que surge en INALDE, tiene firmes propósitos enfocados hacia la dirección de empresas y da una oportunidad única: pensar un negocio de manera integral, desde sus más tempranos orígenes. Gracias a NAVES, algunos de los participantes tienen la posibilidad de redactar un *business plan* por única vez en la vida”, advierte Juan Manuel. Como resultado, NAVES ha dado frutos grandes e inesperados, pues algunos de esos planes de negocio se han hecho reales y han tomado la forma de emprendimientos, que han conseguido importantes resultados en los últimos años en Colombia. A propósito,

el profesor de NAVES enfatiza que “muchos de estos proyectos de emprendimiento han aportado a la transformación de la sociedad”.

Es preciso recordar que NAVES es una de las opciones de grado del Executive MBA que ofrece INALDE y que 90 % de los participantes la eligen como la



Fabio Novoa,  
gestor e impulsor  
de NAVES en INALDE  
BUSINESS SCHOOL





Las NAVES que finalmente se convierten en empresas están en sectores de base tecnológica, servicios, alimentos y bebidas, entre otros.

mejor opción para sacar adelante ideas de negocio propias o de la empresa para la que trabajan, ya que confían en la oferta de la escuela para concretar su *business plan*. En realidad, esta opción de grado está orientada a fomentar el pensamiento integral de negocios en los participantes. Cabe anotar que, año tras año, en promedio, 17 % de los proyectos presentados se convierten en empresas que salen al mercado y generan para la sociedad importantes beneficios.

#### NAVES EN 2019

En INALDE, el compromiso de los participantes por elaborar planes que vayan más allá de un requisito académico ha despertado, en años recientes, la motivación y el apoyo de fondos de inversión y *family offices* que, en la mayoría de los casos, se constituyen en el panel de expertos que

apoyan la evaluación de los *business plan*. Al respecto, Juan Manuel Vicaría asegura: "Esto es destacable, pues el objetivo central de NAVES consiste en promover más este pensamiento integral de negocios, que en generar emprendimientos o su financiación. Sin embargo, la calidad de los trabajos ha logrado atraer la atención de importantes inversionistas, algunos sin relación previa con INALDE, pero que encuentran en estos proyectos un sello de garantía cuando advierten la seriedad del proceso por el que han pasado". Los planes de negocio surgidos en NAVES se ubican en diversos sectores y se han caracterizado por la creatividad y la innovación que, a su vez, surgen de horas de trabajo y reflexión previa acerca de la sociedad dinámica y cambiante, propia del siglo XXI y los clientes que la conforman. Asimismo, después de dos años, los





participantes del Executive MBA consiguen fortalecer sus habilidades directivas para entender las necesidades del mundo actual y sus implicaciones en cuanto a responsabilidad social, una verdadera sostenibilidad y el fomento del cuidado y la libertad del ser humano.

#### ¿Cuál es la razón de ser de NAVES para INALDE?

Aunque muchos proyectos se han convertido en emprendimientos exitosos, es claro que NAVES no pretende ser solo un semillero para emprendedores. Gran parte de su objetivo radica en el valor institucional de promover un verdadero sentido de comunidad. "Varias veces me han preguntado por la diferencia entre desarrollar un *business plan* en INALDE y en cualquier otra institución. Algunas personas piensan que tenemos una metodología propietaria; otros, que tenemos un proceso sumamente elaborado y con alto seguimiento. Se equivocan los dos. En

realidad, INALDE provee para el desarrollo de los *business plan* su comunidad de egresados, así como un grupo de profesores y un grupo de compañeros de clase con un nivel muy alto, que constituyen la base primaria de apoyo para estos proyectos", aclara Juan Manuel, quien a la vez destaca que, como todas las asignaturas en el Executive MBA, NAVES es una aproximación a la realidad del mundo de los negocios: "NAVES es un proceso que se basa en la autonomía y también en la incertidumbre, tal cual sucede con el emprendimiento en el mundo real".

#### ¿POR QUÉ NAVES TAMBIÉN ES PARA LOS DIRECTIVOS?

La autonomía como elemento clave de la dirección, fomenta y estimula otros aspectos directivos como el orden y, ante todo, la prudencia en la toma de decisiones. Así, los más profundos fundamentos del *management* son aplicables en la formulación de planes de negocio caracterizados, en gran medida, por el riesgo. NAVES es esencial en el fortalecimiento de las habilidades, porque con el inicio de esta última fase del Executive MBA "comienza también un proceso de altísima autonomía para el participante, en el cual él es dueño del desarrollo de su cronograma y de las iniciativas empresariales que quedarán plasmadas en el *business plan*. En este punto los participantes cuentan con los profesores, con egresados y con sus propios compañeros, cuya ayuda resulta fundamental en la evaluación y determinación sobre si lo que se tiene es realmente una idea de negocios". Las Nuevas Aventuras Empresariales, NAVES, constituyen el verdadero emprendimiento de cada promoción del Executive MBA de INALDE. Cada uno de los proyectos ha dejado valiosas lecciones que marcan un nuevo inicio en la búsqueda de ideas que, más allá de concretar emprendimientos, permitan una verdadera transformación de los directivos por medio de la creación. **i**



# ¿ESTAMOS LOS DIRECTIVOS PREPARADOS PARA LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL?



Alejandro Moreno Salamanca, DIRECTOR GENERAL DE INALDE BUSINESS SCHOOL / Moderador del panel: "La revolución 4.0 ¿nuevo tejido empresarial?".



Fernando Carrillo Flórez, PROCURADOR GENERAL DE LA NACIÓN / "La verdadera revolución que necesita este país es ética".



Cocreación, liderazgo con responsabilidad, resiliencia, adaptabilidad, ética, humildad y confianza fueron algunos de los aprendizajes del Latin American Management Seminar, LAMS 2019, un espacio de discusión y reflexión que reunió a los líderes empresariales del país durante dos días en torno a un tema común: cómo debe afrontar el líder los retos de la Cuarta Revolución Industrial.



"TENEMOS LA POSIBILIDAD DE  
COMPETIR EN LAS HABILIDADES  
HUMANAS Y NO TECNOLÓGICAS.  
CREEMOS QUE LAS HABILIDADES  
DE LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE LAS EMPRESAS SON  
PLENAMENTE HUMANAS".

Alejandro Moreno





**Sandra Diaz Hoyos,** PRESIDENTE DE SMART NETWORK SOLUTIONS Y LÍDER DE LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA / "Hay que quitar el miedo a las máquinas y apoderarnos de ideas que generen más valor a la raza humana".



**Marco Casarín,** PRESIDENTE DE MICROSOFT COLOMBIA / "La transformación debe iniciar desde tu interior y debes convertirte en un aprendiz que aprende a aprender".



**María Claudia Rey,** GERENTE GENERAL DE ARUS / "Hay que entender y leer muy bien el entorno, porque nuestros competidores no son los mismos de antes".



**D**urante este seminario internacional para presidentes y directores generales, los panelistas compartieron su punto de vista y experiencia en la transformación de sus empresas y destacaron aspectos en los que debe trabajar el directivo de hoy en día. Señalaron que un líder que quiera adentrarse en la Era Digital y llevar a su organización al siguiente nivel debe tener claro que estos cambios van más allá de la infraestructura o los recursos tecnológicos, pues, como afirmó Patricio Espinosa, presidente de IBM Colombia, durante LAMS 2019, "hay que entender a las personas desde el punto de vista humano y saber realmente qué las mueve", de allí surgirá la verdadera estrategia para el futuro de las empresas.

#### LO QUE NO CAMBIARÁ CON LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Una de las principales características de un líder es su capacidad para inspirar a otros y esto es algo que ni la cuarta, ni la quinta, ni la sexta Revolución Industrial van a cambiar. Por eso, durante LAMS 2019 los panelistas sembraron ideas disruptivas e invitaron a reflexionar acerca de los puntos clave que deben tener presentes para ser un referente positivo en su organización.

"Las empresas, en buena medida, son la sombra de su director, quién tiene que dar ejemplo", afirmó Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, durante su intervención en el panel: La revolución 4.0, ¿nuevo tejido empresarial. De esta manera, los líderes empresariales deben preocuparse por potenciar habilidades como el espíritu de servicio, el compromiso con el trabajo y la integridad, entre otros.





“Los líderes debemos tomar más tiempo para entender el liderazgo y, con base en eso, analizar la forma como actuamos, corregir en área de oportunidad y mejora, y trabajar con el equipo”.



Fernando Quijano, director del Diario La República en panel con Carlos Zenteno, PRESIDENTE DE CLARO COLOMBIA



**Julio Rojas Sarmiento,**  
CFO DEL BANCO DE BOGOTÁ /  
"La ventaja competitiva en digital no es nada más que el talento y la cultura".



**María Eugenia Rey Renjifo,**  
PADE DE INALDE /  
participante de LAMS 2019.



"¿Qué hace un empleado cuando el jefe no está presente? Eso es cultura, hará lo correcto si la cultura así se lo indica".

Rohit Deshpande

#### LA ÉTICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El procurador general de la Nación, Fernando Carrillo Flórez, planteó que la ética puede quedar de lado cuando se habla de liderazgo. "Yo creo que la ética, para decirlo claramente, hoy es una herramienta de gestión empresarial", afirmó. Asimismo, recalcó la importancia de esta como un factor para construir confianza en el mercado, en los clientes, en los consumidores y, por supuesto, para inspirar a quienes siguen nuestros pasos.

#### LA HUMILDAD COMO ESTRELLA

Carlos Zenteno, presidente de Claro Colombia, destacó a la humildad como una de las habilidades estrella que debe desarrollar y perfeccionar el líder 4.0. Aseguró que "hay que tener humildad para aceptar que no conocemos todo, que no sabemos de todo y que, sin duda, las opiniones del equipo enriquecen el desempeño del líder y de la empresa". Por esto, es tarea del directivo potenciar las habilidades de sus colaboradores, invitarlos a cuestionarse, permitirles opinar, arriesgarse, aprender de los errores y, como recalcó Sandra Díaz Hoyos, presidente de Smart Network Solutions, "analizar el ecosistema y permitirles reinventarse de acuerdo con las necesidades que los rodean".



Ernesto Barrera Duque, profesor de INALDE Business School, fue el encargado de abrir esta edición de LAMS con el caso "CLARO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL".



Rohit Deshpande, PROFESOR DE HARVARD BUSINESS SCHOOL

RETOS DEL LÍDER 4.0  
NUEVOS LÍDERES PARA  
LOS NUEVOS TIEMPOS





**Bernardo Serrano,**  
-presidente de  
AXA Colpatría  
/ "No hay que  
preocuparse, hay  
que ocuparse".



**Patricio Espinosa** -LAMS 2019-  
PRESIDENTE IBM COLOMBIA / "Los  
clientes se quieren transformar, quieren  
cambiar a las personas y lograr que  
quieran ser parte de un mejor mundo".



**Agostinho  
Almeida** -LAMS  
2019- DIRECTOR  
DEL CENTRO  
PARA LA CUARTA  
REVOLUCIÓN  
INDUSTRIAL /  
"Debemos  
aprovechar la  
tecnología y los  
datos para mejorar  
la calidad de vida  
de los ciudadanos  
y contribuir al  
desarrollo sostenible  
del país".





**¿SE PUEDEN TRANSFORMAR  
LAS EMPRESAS SIN EL USO  
DE LA TECNOLOGÍA?**

Así llegamos a entender que, como afirma Marco Casarín, presidente de Microsoft Colombia, "el líder del futuro va a transformar exitosamente su empresa, con o sin el uso de la tecnología", pues la pelea de las empresas está en reclutar el mejor talento y la única manera de lograrlo es abriéndose al cambio y por medio de metodologías de trabajo más ágiles y colaborativas. El más grande y valioso mensaje que dejó LAMS 2019 a los presidentes y directores generales que compartieron este espacio, fue entender que lo importante para afrontar los retos del mundo actual son las personas que conforman las organizaciones. Por eso los directivos deben prestar especial atención a las necesidades de sus colaboradores, tanto personales como profesionales, para desarrollar equipos de trabajo e individuos soñadores y entregados a lo que realmente les apasiona. **1**



## PROFESORES



 Global Colloquium on Participant – Centered Learning  
July 21 - 26, 2019  
Harvard Business School 

### EN EL GLOBAL COLLOQUIUM ON PARTICIPANT - CENTERED LEARNING 2019

Con el objetivo de potenciar nuevos lineamientos estratégicos en las escuelas de negocio, explorar e intercambiar objetivos y mantener el nivel de la educación de la alta dirección en las aulas, Alejandro Moreno Salamanca, Director General, y Jorge Iván Gómez Osorio, Director Académico de INALDE, participaron en el Global Colloquium on Participant - Centered Learning 2019 en Harvard Business School junto con *deans* de diferentes escuelas de negocios del mundo.

### ERNESTO BARRERA DUQUE EN EL GLOBAL ACCREDITATION CONFERENCE DE AACSB INTERNATIONAL

→ Ernesto Barrera Duque, profesor y director de acreditaciones de INALDE participó en el Global Accreditation Conference, Congreso Anual de AACSB International, en San Antonio, Texas. Esta conferencia reúne a todos los expertos en acreditaciones y a las mejores Business School del mundo. Allí, Ernesto se reunió con Robert Scherer, *dean* de Trinity's School of Business, y Peter Yamakawa, *dean* de ESAN Graduate School of Business y pares evaluadores de la AACSB International, para continuar con la preparación de la visita de acreditación que tendrá INALDE este año.



### MARÍA PIEDAD LÓPEZ EN IFERA 2019

→ María Piedad López, profesora y Secretaria general de INALDE, fue nombrada miembro del Board IFERA LATAM y participó como ponente de dos investigaciones en IFERA - 2019 (International Family Enterprise Research Academy) en Bérghamo, Italia.







**INALDE**  
Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ALUMNI  
INCOMPANY  
EXECUTIVE  
MBA  
EXECUTIVE  
EDUCATION



## LANZAMIENTO DEL CASO: "TELECOM: SOLUCIONES EXTREMAS A PROBLEMAS EXTREMOS"

Durante el lanzamiento del caso: "Telecom: Soluciones extremas a problemas extremos", escrito por Raúl Lagomarsino, profesor del departamento de Dirección de Personas de ESE Business School, Chile, y Javier Hernández, director de Executive Education de INALDE.

Durante la jornada, los participantes analizaron minuciosamente el caso y recordaron por qué en su momento tuvieron que liquidar Telecom, sin dejar de lado la debilidad financiera y operativa que ponía en riesgo la continuidad del servicio, así como los aspectos positivos (renovación del personal, competitividad, sindicalismo) y negativos (incertidumbre, sabotaje, impacto en el país) que afrontó la organización durante su renacimiento.



## ¡LA ÉTICA, GRAN PERSONAJE!

Alejandro Moreno Salamanca, Director General de INALDE, participó en el foro ¡La ética, gran personaje!, evento integrante del Programa por una Colombia Ética 2019 – 2022 de la Alianza Colombia Ética. Alejandro formó parte del panel: La ética como bien privado y público, junto con José Alejandro Cortés, expresidente del Grupo Bolívar, y María Victoria Riaño, presidente de Equion Energía Limited.

## ALEJANDRO MORENO SALAMANCA EN EL 52 CONGRESO DE SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE

→ Alejandro Moreno Salamanca, Director General de INALDE, formó parte del 52 Congreso de Seguridad, Salud y Ambiente. Allí presentó la charla de apertura: "Integridad, prudencia e imaginación moral: tres motores del liderazgo", en la que resaltó dos grandes elementos de un líder: la competencia técnica y la rectitud de intención, y dos actitudes fundamentales: autoconocimiento del propio estilo directivo y conocimiento del equipo.



PROFESORES



EN SAN TELMO BUSINESS SCHOOL, MIAMI

En el marco del Seminario Alimentario de Miami - SAM 2019 en San Telmo Business School, Alejandro Moreno Salamaca, Director General de INALDE, y Peter Montes Swanson, profesor emérito, hicieron la presentación del caso: Federación Nacional de Cultivadores de Palma –Fedepalma–, Jens Mesa Dishington, presidente ejecutivo de Fedepalma, también participó de este evento.



VII CONGRESO INTERNACIONAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Ernesto Barrera Duque, profesor de INALDE, participó en el VII Congreso Internacional de Protección de Datos Personales de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia. Ernesto formó parte del panel "Negocios, marketing y tratamiento de datos personales" y presentó la ponencia "Marketing, experiencia de clientes y tratamiento de datos personales".



INTERNATIONAL CONFERENCE OF WORK AND FAMILY

Sandra Idrovo Carlier, profesora de INALDE, participó en la 8th International Conference of Work and Family, del International Center for Work and Family del IESE Business School, en la que presentó la ponencia: "Work-family interface in the Armed Forces in Colombia", dentro del track "International Perspective in Work

Family Balance", en IESE Business School-Barcelona.

Sandra también presentó la ponencia: "Female Board Participation and firm's financial performance: a panel study from an emerging economy" en la 2nd ICWF –International Conference of Women and Leadership–. El objetivo de esta conferencia fue crear una visión y construir una teoría sobre las mujeres y el liderazgo, así como proporcionar evidencia empírica no solo para la academia sino también para las organizaciones.

## PUBLICACIONES

### → PUBLICACIÓN DE INALDE EN EL LIBRO *GENERAL MANAGEMENT IN LATIN AND IBEROAMERICAN ORGANIZATIONS: A HUMANISTIC PERSPECTIVE*.

El profesor y director académico de INALDE, Jorge Iván Gómez, escribió el capítulo "Business policy: historical evolution and epistemological roots" del libro *General Management in Latin and Iberoamerican Organizations: A humanistic perspective*, el cual se realizó con la red de escuelas de negocios y bajo la coordinación editorial de Adrian Caldart, Senior Lecturer de Dirección Estratégica en IESE y Joan Enric Ricart, profesor de Dirección Estratégica y director de la Catedra 'Carl Schroeder' en IESE Business School.

### → GLOBALIZANDO LA PSICOLOGÍA CULTURAL.

Sandra Idrovo, profesora, y Carolina Torres, coordinadora de investigación de INALDE, actualmente trabajan en el proyecto de investigación "Globalizando la Psicología Cultural" de la Universidad de Michigan, que tiene como objetivo estudiar diversas culturas latinas, entre ellas la colombiana. Durante la primera semana del proyecto, Cristina Salvador, estudiante de doctorado de Psicología de la Universidad de Michigan acompañó al equipo de investigación de INALDE. Para el estudio se han recolectado datos con estudiantes de pregrado de la Universidad de La Sabana.



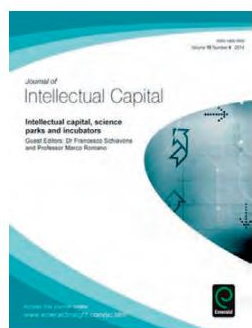
### PUBLICACIÓN DE INALDE EN EMERALD-ACADEMIA REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN.

→ Sandra Idrovo Carlier, profesora de INALDE, junto con María José Bosch, profesora de ESE Business School, escribieron el artículo "The impact of different forms of organisational support and work-life balance in Chile and Colombia" en *Emerald-Academia Revista Latinoamericana de Administración*, de ranking Q3.

Este artículo demuestra cómo ciertos datos de investigaciones acerca de la relación trabajo-familia, provenientes de países anglosajones, aplican en Colombia y Chile, pero con ciertas diferencias. Además, es el primer artículo que compara cómo se vive la relación trabajo-familia entre países latinoamericanos.

→ PUBLICACIÓN DE INALDE EN LA REVISTA *SUMA DE NEGOCIOS*. El artículo "Building a commercialization capability for microcredit institutions", escrito por Ernesto Barrera Duque, profesor del Departamento de Dirección Comercial y de Operaciones; Charles Müller Sánchez, investigador de la Escuela, e Ignacio Osuna Soto, profesor del Departamento de Dirección General, fue publicado en la *Revista Suma de Negocios* en su edición Vol. 10, No. 23.

En el artículo los autores exploran cómo las instituciones de microcrédito compiten en la base de la pirámide en mercados emergentes e intentan generar valor social y económico por medio de la creación de capacidades comerciales para mejorar la relación con el cliente.



### PUBLICACIÓN DE INALDE EN EL *JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL*.

→ Sandra Idrovo, profesora de INALDE, Rodrigo Costamagna y Pedro Mendi escribieron el artículo "Initial informality as an obstacle to intellectual capital acquisitions. Empirical evidence from Latin America" en el *Journal of Intellectual Capital*, Q1.

En resumen, el artículo demuestra cómo las empresas latinoamericanas que inician actividades en el sector informal y pasan al sector formal siguen usando estrategias que impiden el desarrollo del capital intelectual de sus organizaciones, poniéndose así en situación de desventaja competitiva en relación con otras empresas del sector.



### JUAN DIEGO ARBELÁEZ EN LA REUNIÓN DE DIRECTORES DE EXECUTIVE MBA DE LA RED DE ESCUELAS HERMANAS.

El profesor de INALDE, Juan Diego Arbeláez, participó en la reunión de directores de Executive MBA de la red de escuelas hermanas que se llevó a cabo en ESE Business School, Chile. Durante la reunión se intercambiaron experiencias, nuevos desafíos y se exploraron temas de cooperación entre las escuelas en beneficio de los participantes y egresados del Executive MBA. IAE Business School, Universidad Austral, IEEM - Escuela de Negocios y PAD - Escuela de Dirección fueron algunas de las siete escuelas que participaron.



## ALUMNI

### CAFÉ DOBLE PARA EL DESARROLLO DE RESILIENCIA PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

Con la participación de la experta en resiliencia, coach profesional y presidente del Instituto para la Resiliencia y el Desarrollo Emocional, IRYDE, Reyes Rite Pérez, se llevó a cabo el Café doble para el desarrollo de la resiliencia personal, organizacional y la mejora de la productividad.

Por medio de actividades dinámicas, Reyes invitó a los asistentes a autoevaluarse y analizar situaciones de la vida cotidiana que les permitan conocer las herramientas que tienen a su alcance para conseguir una salud emocional positiva que impacte en su entorno personal y profesional.



## ALUMNI CONTINUIDAD



### EMPRESARIOS SOCIALES Y SU MODELO DE NEGOCIOS

La sesión estuvo liderada por la profesora María Piedad López y se realizó el estudio y lanzamiento del caso Fundación Fruto Bendito: "Iguales con Amor". Durante la jornada, los participantes discutieron el caso y analizaron las alternativas que tiene la fundación para que su modelo de negocio sea sostenible y trascienda en el tiempo. Asimismo, tuvieron la oportunidad de conocer e interactuar con la protagonista del caso, Camila Cooper, quien les contó acerca de los avances de la fundación y los retos que enfrenta en la actualidad.

### WORKSHOP "EFECTIVIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN GENERAL

El profesor Jorge Iván Gómez lideró este *workshop* en el que invitó a los participantes a reflexionar acerca del oficio directivo y la manera como gestionan su tiempo y sus quehaceres diarios, tanto en el ámbito personal como el laboral. Asimismo,



resaltó el poder de generar hábitos positivos en la vida y priorizar las actividades que nos ayudarán a crecer.

### ACTIVOS INTANGIBLES

La sesión fue liderada por Juan Diego Arbeláez Celis, profesor del Departamento de Finanzas y Control, quien dirigió la discusión e invitó a los asistentes a explorar la aplicación de los activos intangibles en los estados financieros y en sus actividades empresariales cotidianas. Se discutió el caso "Adquisición de WhatsApp por parte de Facebook: El auge de los intangibles", con el que los participantes entendieron que lo más importante para los

directivos es que conozcan e interpreten de manera correcta los estados financieros para tomar las mejores decisiones y alcanzar el crecimiento y trascendencia de sus organizaciones.





## JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN

### TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL

Los profesores Alejandro Sioli, de IAE Business School, y Ernesto Barrera Duque, de INALDE, lideraron la jornada de actualización Transformación organizacional en la era digital. Allí los participantes analizaron la realidad de las empresas en Colombia y compartieron su visión sobre el papel de los directivos en las nuevas dinámicas digitales. Este fue un espacio de apertura y de identificación de los principales obstáculos que causan una resistencia al cambio.

## PANELES DE EXPERTOS

### EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: GRUPOS GILINSKY Y BOLÍVAR.

Durante este evento académico -empresarial se realizó el lanzamiento del libro *La Esencia de la Empresa Familiar*, escrito por Núria Vilanova, fundadora y presidenta de Atrevia y del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI), quien, a la vez, fue panelista junto con Jaime Gilinski Bacal, líder del Grupo empresarial Gilinski y Miguel Cortés Kotal, presidente del Grupo empresarial Bolívar.

Cómo manejar el cambio de generaciones en las organizaciones, cómo incentivar el buen manejo de los emprendimientos en el país, el papel que tienen los empresarios en Colombia y los nuevos enfoques de las empresas familiares fueron algunos de los interrogantes que se resolvieron en el Panel de Expertos moderado por Fernando Quijano, director del diario *La República*.



CEDIT

II FORO CEDIT:  
“GESTIÓN HUMANA COMO SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO”

Durante el foro que se llevó a cabo en Medellín, los asistentes tuvieron la oportunidad de discutir el caso “Virgin Mobile Colombia: creando una cultura en una *start-up*” y descubrir aquellos caminos que las áreas de Gestión Humana pueden seguir para considerarse como estratégicas en la organización.



Este evento fue liderado por Juan Manuel Parra, profesor y director del Centro de Estudios en Dirección del Talento (CEDIT) quien, además, hizo la presentación del libro: *9 claves para una gestión humana estratégica* que habla acerca de las principales claves para mejorar el posicionamiento y el sentido de la gestión humana en la empresa, desde su rol estratégico hasta la medición de su valor para el negocio.



Primera Jornada de reflexión directiva del CEDIT: “Trampas en la toma de decisiones: reflexiones para directores de Gestión Humana”.

Raúl Lagomarsino, profesor del Departamento de Dirección de Personas de ESE Business School, Chile, lideró esta jornada de reflexión. Allí, los directivos y gerentes del área de gestión humana de diferentes empresas discutieron el caso Ataque a la Perla del Pacífico, en el

que analizaron la historia del ataque de la Armada Imperial Japonesa (armada del Imperio de Japón desde 1868 hasta 1945) a la base de Pearl Harbor e hicieron un simil entre este hecho histórico con el proceso de toma de decisiones en tiempos de turbulencia en las organizaciones.





## EXECUTIVE MBA



“Todo aquello que vinimos a buscar en INALDE, realmente nos lo llevamos y nos vamos conectados de corazón por el resto de nuestras vidas. GRACIAS”. Nicolás Arango Zuluaga, presidente de la Promoción.

### GRADO EXECUTIVE MBA 2017–2019.

Celebramos los logros de nuestros participantes, que luego de dos años de arduo esfuerzo, dedicación y compromiso finalizaron su proceso académico.



### INICIO DEL EXECUTIVE MBA INTENSIVO y fin de semana 2019–2021

En INALDE les dimos la bienvenida a dos grupos de directivos que se atrevieron a iniciar un proceso de transformación, tanto personal como profesional, y que serán los encargados de seguir generando cambios positivos en nuestro país.

## EXECUTIVE EDUCATION



Más de 300 participantes de las escuelas de negocios más importantes de Latinoamérica como IPADE Business School (México); BARN Management School (República Dominicana); IDE Business School (Ecuador); UNIS Business School (Guatemala) e INALDE Business School (Colombia) asistieron a la Semana Internacional.

### CURSO INTERNACIONAL DE CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN, CICA 2019.

Los participantes del Programa de Alta Dirección Empresarial –PADE–, del Programa de Dirección General –PDG– y del Programa de Desarrollo Directivo –PDD–, de INALDE, participaron durante cinco días en el Curso Internacional de Continuidad y Actualización –CICA 2019–, que se realizó en Ipade Business School en Ciudad de México.



## PDD



### INICIO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO, PDD 2019

Recibimos con agrado una nueva promoción de directivos de importantes compañías del país como Abbott, Oracle, Rappi, Nielsen, Fuerza Aérea Colombiana, Instituto Nacional de Cancerología, Banco Davivienda, entre otras, que iniciaron el Programa de Desarrollo Directivo, PDD 2019.



## PDD

“Han llegado a una transformación personal, no solo a nivel directivo, con todo lo que implica esa palabra, sino también personal. Estuvieron acá para obtener un perfeccionamiento directivo y para lograr la mejor versión de cada uno”. María Piedad López, secretaria general y profesora de INALDE.



### CLAUSURA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO 2018-2019

Celebramos la clausura de una nueva promoción del Programa de Desarrollo Directivo, PDD, que se preparó durante nueve meses para afrontar nuevos retos que traen sus organizaciones.

→ “Aprendimos la importancia de hacer preguntas como: ¿cuánto da ese negocio?, ¿cuánto invierto?, ¿con qué riesgo?, además del valor que aportamos como directivos cuando actuamos y decidimos con prudencia, que parte de nuestro rol es hacer y ser el motor de motores”. Liliana Patricia Durán, presidente de la Promoción.



## PDG

### CLAUSURA DEL PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL 2018-2019

En INALDE celebramos la clausura del Programa de Dirección General, PDG. Una promoción de directivos que se prepararon durante nueve meses para enfrentar nuevos retos y transformar la sociedad por medio de la dirección humanista de sus empresas.



→ “Nos llevamos el espíritu lleno de positivismo, la ilusión por cumplir nuevos sueños y la responsabilidad de contribuir a que el mundo en el que vivimos sea un lugar mejor para todos”. Marcela Margarita, presidente de la Promoción.



## IN COMPANY

### LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y CAMBIO. DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA, DIMAR.

→ Se llevó a cabo en Cartagena y participaron directivos de las diferentes unidades de la regional Cartagena. Durante el programa, los asistentes reflexionaron acerca del cambio personal y organizacional, así como el desarrollo de nuevas competencias.



### PROGRAMA EN HABILIDADES GERENCIALES -ESCUELA SUPERIOR DE POSGRADOS DE LA POLICÍA NACIONAL.

→ Contó con la participación de 90 mayores y tenientes de la Policía Nacional. El programa estuvo enfocado en potenciar las habilidades directivas de los asistentes para la toma de decisiones en entornos complejos.

#### → JUNTAS DIRECTIVAS Y GOBIERNO CORPORATIVO

- **ACOSET.** Contó con la participación de gerentes y miembros de la junta directiva de la empresa, que perfeccionaron sus habilidades directivas para generar juntas directivas y gobiernos corporativos más eficientes.

#### → COMMERCIAL THINKING - BOYDORR.

Se llevó a cabo en el Hotel La Fontana de Bogotá y contó con la participación de 78 directivos que discutieron casos referentes al diseño de propuestas de valor para los clientes. El profesor Martin Schleicher, de IAE Business School, lideró las sesiones del programa.

→ **Regional Development Program - Sika.** Participaron directivos de Colombia, Perú, Brasil, México, Chile, Uruguay, Bolivia y Ecuador, que desarrollaron habilidades, entre otras, de liderazgo, estrategia, pensamiento crítico, trabajo en equipo, y finanzas corporativas.

#### → PROGRAMA: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, BANCOLOMBIA.

Contó con la participación de directivos de la empresa, que desarrollaron y potenciaron sus habilidades gerenciales en pensamiento estratégico, innovación, modelos de negocio, entre otros.

#### → TRANSFORMACIÓN Y ESTRATEGIA - RUTA N.

Se llevó a cabo en Medellín y contó con la participación de directivos de diversas compañías, como Bancolombia, Argos, Clínica de las Américas, entre otras.

#### → VALENTÍA GERENCIAL - BANCOLOMBIA.

Se realizó en Medellín y contó con la participación de importantes directivos de la empresa, que discutieron casos referentes al liderazgo, delegación, resolución de conflictos, entre otros.

#### → PROGRAMA AVANZADO PARA DIRECTIVOS: ESCUELA DE LIDERAZGO CLÚSTER MODA Y FABRICACIÓN AVANZADA.

Se llevó a cabo en Medellín y contó con la participación de directivos de esta empresa, que discutieron casos en torno a pensamiento estratégico, desarrollo de marcas globales y regionales, entre otros.

# MBA X 1 DÍA

INALDE • BUSINESS • SCHOOL

**MBA X1 DÍA** es un evento en el cual se da a conocer de primera mano la **metodología del caso**, a través de una vivencia experiencial, para argumentar el porqué de sus decisiones, mientras escucha los puntos de vista de otros directivos que, como usted, buscan el fortalecimiento de habilidades de mando.



ESCANEA EL QR CODE  
PARA REGISTRARTE.





## EN MEDELLÍN, LAS ECONOMÍAS CREATIVAS Y CULTURALES SON SINÓNIMO DE RESILIENCIA, INCLUSIÓN Y EMPLEO. ¡POR ESO EN RUTA N TRABAJAMOS POR SU DESARROLLO!

**¿CÓMO?** TENEMOS OFERTA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR, SEGÚN EL CICLO DE VIDA EN EL QUE ESTÉN.

### ELPAUER

#### FORTALECIMIENTO

Impulsamos los emprendimientos para que se conviertan en negocios sostenibles y rentables conectados con oportunidades de mercado.



#### FINANCIACIÓN

Tenemos un **crédito** con acompañamiento estratégico y financiero, así como pagos que se ajustan a las dinámicas de esta industria.

### RUTA <sup>n</sup>ARANJA

#### INFRAESTRUCTURA

Creamos un nuevo espacio en el **Perpetuo Socorro**: 700 mt<sup>2</sup>, 100 puestos de coworking, un auditorio, salas de reuniones y un laboratorio de innovación para la creatividad y la cultura de la ciudad.

CONOCE MÁS EN  
[WWW.RUTANMEDELLIN.ORG](http://WWW.RUTANMEDELLIN.ORG)

**ruta<sup>n</sup>**  
MEDELLÍN  
CENTRO DE INNOVACIÓN Y RECURSOS



Alcaldía de Medellín  
**Cuenta con vos**