

ISSN 1692 - 8466

INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 25 • Agosto de 2009

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 25 • Agosto de 2009

Mitos y verdades del mercado petrolero en Colombia

¿Hacia dónde va nuestro sistema pensional? • Dirigir: ¿intuición o método?



© 2011 RED 322

RED 322
Tranquillo, la RED lo resuelve

SIN COSTO | CELULAR 0 322 3
LÍNEA 018000 123 322

SIEMPRE SALDRÁ ALGO VALIOSO DE UNA BUENA EDUCACIÓN.

Aseguramos y apoyamos muchas cosas,
incluyendo la educación de los colombianos.



Pedro Antonio Niño Rodríguez
Director General de INALDE



Los coletazos de la tan sonada crisis internacional aún se sienten en las diversas economías del mundo y nuestra revista sigue siendo fiel testigo de todos estos sucesos.

Sin embargo, con el ánimo de ahondar también en temas álgidos para la economía colombiana, quisimos darle un vistazo a la casa, a nuestras realidades comerciales, a nuestros sectores que día a día están en el frente de batalla y que inciden de manera directa en el progreso del país.

En esta edición, nos dimos la licencia de realizar un especial sobre el mercado petrolero y de hidrocarburos en Colombia. Orgullosamente, reunimos al más selecto grupo de directivos de este sector para que, en entrevista con el doctor John Naranjo, director del área de entorno económico, político y social de INALDE, hablaran sobre los mitos y realidades de este negocio que diariamente inunda las páginas de los periódicos y los espacios radiales y televisivos. Como pocas veces, me atrevería a decir que como nunca, las cabezas visibles de Ecopetrol, la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ExxonMobil, Pacific Rubiales y Fendipetróleo aceptaron estar juntos en este especial.

Después de que nuestros lectores pasen estas páginas descubrirán el panorama alentador en cuanto a investigación, producción y posibilidades del petróleo; pero, así mismo, ‘escucharán’ de primera mano los problemas por los que atraviesan los distribuidores minoristas, las dificultades de infraestructura en nuestro país y las cifras reales de este mercado del que muchos hablamos pero del que pocos conocen sus secretos.

No obstante, este no es el único sector que acapara nuestra atención, también presentamos un análisis sobre el sistema pensional colombiano con todas sus complejidades, pero anticipándonos a factibles escenarios que lo alejen del abismo, y una conmovedora crónica sobre las Efas, las escuelas familiares agrarias, un proyecto que pretende devolverle al agro colombiano sus campesinos, pero formados humanamente y con una perspectiva empresarial.

Los temas, como notarán, son variados, pero sin perder el norte de lo que como escuela de negocios perseguimos sin tregua, y es la formación de directivos, de líderes comprometidos genuinamente con el desarrollo de su entorno y de su país, con una visión global de los negocios y con una sólida formación ética.

No en vano, los profesores German Serrano, de INALDE, y Pablo Regent, de nuestra escuela aliada en Uruguay, IEEM, nos sorprenden con unas disertaciones sobre lo que debe ser un verdadero directivo a través de sus artículos *Liderazgo y carácter: un binomio inseparable* y *Dirigir: ¿intuición o método?*, cualidades que se acercan al mensaje que el Papa Benedicto XVI ha querido transmitir a través de su Encíclica *Caritas in Veritate*, que se convierte en material de estudio y reflexión para los empresarios.

Teniendo en cuenta que no es función de la Iglesia prescribir fórmulas específicas para resolver los problemas que enfrenta la sociedad actual, en mi opinión, los criterios que este documento enseña a los directivos de hoy, creyentes o no, les permiten realizar una transformación profunda de las empresas, de las instituciones y de su entorno, en beneficio de la realización y desarrollo de la persona humana. Así que no me resta sino seguir animándolos en esta ardua labor que significa ser mejor directivo cada día.

Muchas gracias. ¶

¿Dos generaciones hablando
el mismo idioma?

¿Por qué no?

Conectados
podemos más



www.movistar.com.co



Autopista Norte Km. 21, costado occidental
Bogotá, Colombia
Teléfono: (571) 861 4444
Fax: (571) 862 0006
Correo electrónico: egresados@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co • <http://egresados.inalde.edu.co>

Directora

Cecilia Duque Duque

Editora

Carol Espitia Alvarado

Comité Editorial

Pedro A. Niño Rodríguez
Cecilia Duque Duque
Héctor Ángel C.
Mauricio Rojas Pérez
Sandra Idrovo Carlier
Ulrike Wahl Haber

Comité Asesor

Luis F. Jaramillo Carling
Fabio Novoa Rojas
Juan Pablo Dávila Velásquez
John Naranjo Dousdebés
Peter Montes Swanson
Gonzalo Gómez Betancourt

Junta Directiva Asociación de Egresados de INALDE

Helmuth Barros Peña
Pedro A. Niño Rodríguez
Cecilia Duque Duque
Hilda Arango de Ortega
Juan Carlos Figueroa Espinel
Claudia Viviana Ruiz López
María Consuelo Ayala Carreño
Rafael Arango Calle
Martha Rocío Rodríguez

Coordinadora Asociación de Egresados

Nidia García Pacheco

Fotografía

Rodrigo Alberto Dueñas
María José Paniagua
Liliana Serrano

Revista INALDE

Publicación de INALDE - Escuela de Dirección y Negocios
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados
Edición No. 25, Agosto de 2009

Diagramación

gilda.montenegro@gmail.com

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

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



Dirigir: ¿intuición o método?

El criterio que debe emplear un directivo para que estas dos actitudes se den en el orden y momento adecuados, durante su gestión. **8**



¿Cómo interpretar las cláusulas de los contratos regidos por las leyes de los Estados Unidos?

Pautas para que los empresarios colombianos no queden en desventaja ni asuman efectos no previstos del negocio, al firmar este tipo de contratos. **54**



¿Hacia dónde va el sistema pensional colombiano?

A pesar de los intentos por adecuar nuestro sistema pensional, faltan reformas de fondo que contrarresten este problema que afecta las finanzas públicas y la sociedad. **16**



Liderazgo y carácter, un binomio inseparable

Si bien el carácter es la base de un buen liderazgo, no es fácil definir este concepto tan cercano a una buena labor directiva. **26**



Mitos y verdades del mercado petrolero y de hidrocarburos en Colombia

Especial. Los personajes más destacados de este sector, en entrevista con el doctor John Naranjo, de INALDE. **34**



Miembros independientes y externos de junta directiva

La importancia de esta figura dentro de las juntas directivas de las empresas familiares, debido a su experiencia y objetividad. Un análisis de su perfil. **62**



Fuerza, estrategia y educación

El vicealmirante Édgar Augusto Cely Nuñez, director de la Escuela Superior de Guerra, habla sobre el centenario de su institución. Un balance más que positivo. **72**



Escuelas Familiares Agrarias, una apuesta por el agro colombiano

76
INALDE al día **82**

Egresados INALDE **91**





Dirigir: ¿intuición o método?

Algunas reflexiones de verano

Un directivo metódico difiere de uno intuitivo, pero para la tarea directiva es importante que se den ambas características. No obstante, es relevante el orden en que se den esas dos actitudes y el criterio a emplear es: primero el método y luego la intuición.

En el mundo de la empresa es posible distinguir a los directivos que se apoyan en su intuición, de aquellos que se basan en metodologías formales. Los primeros suelen hacerse notar porque toman decisiones sin entretenerse demasiado en análisis de ningún tipo. Son los que “la tienen clara”, los que “la ven”. Los segundos se destacan por tomarse su tiempo para obtener información y pedir análisis que sustenten sus procesos decisivos. No acostumbran a decidir antes de ejecutar una serie de pasos que les aseguran que no han dejado nada por el camino.

Aunque pueda parecer contradictorio, los intuitivos suelen llevar ventaja cuando se encuentran en entornos estables. Seguramente han dedicado un tiempo importante a trabajar en un sector particular y han contado con la fortuna que este no ha sufrido alteraciones en las reglas de juego más significativas. Por el contrario, los metódicos logran un mejor *performance* cuando es necesario decidir en entornos poco conocidos o sujetos a cambios en una o más de las variables relevantes.

En los hechos, todo directivo es algo intuitivo y un poco metódico a la vez. Sin embargo, no se trata de ser un poco de cada cosa así como así. En este artículo argumentaremos que aunque ambas características son fundamentales para lograr éxito en la tarea directiva, es muy relevante el orden en que se presentan estas dos actitudes llegado el momento de decidir. La tesis es que en las cuestiones de criterio –no en las técnicas– la aproximación a través de un modelo de análisis es previa al uso de lo que en general se conoce como intuición. Así mismo, la tesis conlleva un corolario si el orden es inverso: si en forma sistemática primero se da paso a la intuición y luego al método, solo el azar o la fortuna pueden llevar a una gestión directiva adecuada.

A continuación se describe un análisis aplicado a una situación algo heterodoxa para el mundo empresarial. Posteriormente, una vez agotado lo que el mismo puede dar, se pasa a realizar algunas reflexiones acerca del manejo intuitivo de las decisiones políticas, utilizando una anécdota

Cuando estamos en la empresa podemos enfrentar el proceso de toma de decisiones por intuición o siguiendo un procedimiento. En el primer caso se parece a quien va a las carreras y apuesta por *feeling*. Y quizás acierte, pero el problema es que no es suficiente acertar una vez.

con un cierto ribete histórico. Cierra el artículo un apartado de conclusiones con algunas recomendaciones específicas.

Un aporte desde la hípica

¿Ha ido usted alguna vez al hipódromo? Como muy probablemente la mayoría de los lectores contesten que no, adaptaré para mí la actitud de Oliver Williamson: si al menos un lector no entiende de caballos de carrera, consideraré a todos en su misma situación.

Suponga que a usted le preguntan si acertar en las carreras es fácil. Su respuesta será que no. Corren muchos caballos, un día gana uno, otro día otro, las fijas nunca llegan primero y todos conocemos algún caso más o menos cercano que se arruinó jugando. Es más, si algo entiende de tango, recordará el cierre del famoso *Por una cabeza*, donde el intérprete más notable que ha visto nacer Tacuarembó –me refiero a Gardel obviamente– nos narra cómo la frustración de la derrota “*por una cabeza de un noble potrillo, que justo en la raya, afloja al llegar*”, se cierra con una respuesta imaginaria del cabizbajo corcel que le dice al apostador, resignado, “vos sabés hermano, acordáte, no hay que jugar”. Pero mas allá de la prudencia y de la sana aversión al juego, acertar en las carreras no es solo cuestión de azar.

Vamos a situarnos en una tarde soleada en un palco de un hipódromo. Un amigo lo ha invitado por primera vez a las carreras y usted está deslumbrado con el colorido del espectáculo. Su anfitrión, carrerista hecho y derecho, le suelta un sermón acerca de a quién habrá que apostar. Le hablará de linajes, tabuladas e infinidad de cuestiones que usted no entiende ni tampoco le interesan. Por el contrario, a usted le gusta el 8, ya que es su número de la suerte y además los colores que lleva el *jockey* le recuerdan el cuadro de sus amores. En fin, siguiendo estas reglas tan origina-

les usted le juega al que se le antoja y... acierta. Alegría, sensación de triunfo –“¡Que fácil que es esto!, ¡mucho estudio pero yo vengo acá y acierto de entrada!”– palmadas en la espalda y enseguida llega la próxima carrera; otra vez elige por lo simpático del nombre, por el número de la suerte o simplemente porque uno de los participantes tiene una mirada que le recuerda a su suegra. Su amigo, el experto, le aconseja que mejor no le juegue, que tiene muy poco chance, pero usted ya está envalentonado, va a la ventanilla y con voz de quien sabe en serio dice: “dame 100 ganadores al 5”... y el 5 llega último, con estilo pero último.

Lo cierto es que es complicado. En cada carrera corren una docena de caballos, lo que hace que acertar por intuición obligue a tomar un chance en doce, ni siquiera un 10% de probabilidad de éxito. Sin embargo, algunas personas que van seguido al hipódromo no concuerdan con este cálculo. En su forma de razonar ellos reconocen que acertar uno en doce es muy complicado, casi temerario. Mas las cosas cambian si el universo de doce se logra reducir. Veamos cómo puede suceder tal cosa. Nuestro amigo experto nos dice que en la carrera en cuestión hay dos caballos, el 5 y el 9, que están fuera de categoría. Su chance de ganar es mínimo pues se enfrentan a animales de una categoría netamente superior, por lo que se reduce el lote de aspirantes al triunfo a diez. También eliminan al 1 y al 8. Los han visto en la mañana de ensayo y los tiempos cronometrados no son nada halagadores. El universo ha bajado a ocho.

Por otra parte, un viejo conocido, propietario de un participante, le ha comentado que su caballo no está del todo bien y que lo corre para probarlo en carrera pero sin ninguna aspiración de ganar. Ya solo van quedando siete. En cuanto a los *jockeys*, al número 2 lo monta uno que no se caracteriza por su destreza. En realidad, el público asume casi por unanimidad que si le dan la con-



ducción a él es debido a que no hay mucho entusiasmo por llegar primero al disco. Así hemos llegado a apenas seis participantes. Nuestro experto se anima a reducir el lote a cinco pues ha observado con ojo clínico que durante el *canter* preliminar – el paseo que previo a la carrera realizan todos los competidores para así mostrarse a los apostadores– el número 12 presenta un estado físico muy poco adecuado para la exigencia de una carrera como la que le espera.

Obviamente llegado este punto el entusiasmo es tal, que si uno es novato en la materia estará muy animado esperando argumentos adicionales para reducir aún más el lote, en lo posible hasta que el mismo esté formado por un solo competidor. Pero tal cosa no sucede. Nuestro amigo, el experto, nos dice que entre los cinco que quedan no hay forma de eliminar a ninguno. Según su criterio, entre ellos estará el ganador. Le gusta uno más que otro pero no lo suficiente como para eliminar a cualquiera de los otros. “¿Y ahora qué hacemos?”, pregunta el inexperto. “Ahora arriesgamos”, será la respuesta. Ahora hay que optar por uno de los cinco.

Uno es el que tiene el mejor historial; aquel presenta el mejor estado físico pero suele ser muy irregular; un tercero corre con la ventaja de llevar

encima al mejor *jockey* del momento; la mejor posición en los partidores mecánicos le da ventaja a otro, mientras que la pista fangosa por la lluvia de la mañana incrementa las posibilidades del restante. Hay que elegir, hay que jugarse o decir “paso”, que también es decidir. Un carrerista experto sabe que no es necesario ni conveniente apostar en todas las pruebas. El análisis a veces aconseja abstenerse; pero el análisis no es decisión, ha llegado el momento del juicio, de la acción. Bastante ha hecho ya el análisis metódico, ha terminado el tiempo de los ‘técnicos’. Se hace presente la información escasa, la incertidumbre, las asimetrías informativas¹. Es tiempo de cambiar el enfoque.

Combatiendo la incertidumbre

Cuando estamos en la empresa podemos enfrentar el proceso de toma de decisiones por intuición o siguiendo un procedimiento. En el primer caso se parece a quien va a las carreras y apuesta por

1) Los análisis de probabilidades, las técnicas estadísticas, los análisis de sensibilidad o los horizontes contingentes son todos caminos formales de aplicar análisis rigurosos a situaciones con incertidumbre. Más allá de esto, y reconociendo que existen situaciones muy particulares en que el análisis puede llegar a sustituir el juicio, lo más habitual es que esto no suceda y que la aproximación final a la solución exija un juicio de valor.

Si en el proceso de descarte cometemos errores técnicos o manejamos información errónea, nuestro análisis se convierte en una plataforma de lanzamiento hacia el fracaso. Es como querer hacer poesía sin saber las reglas básicas de ortografía.

feeling. “Me gusta el 8”, “me gusta el nombre del 4” o “la veo clara, gana el 11”. Y quizás acierte, pero el problema es que no alcanza con acertar una vez, ni tampoco dos. Hay que acertar la mayor cantidad posible de veces. Ahí comienzan los problemas. Por contrapartida, se puede seguir un procedimiento, más o menos sofisticado, pero como mínimo uno que incluya los pasos básicos: identificación de hechos relevantes, definición de problema, identificación de alternativas, elección de criterios, decisión y plan de acción. Lo que se busca es reducir la incertidumbre asociada a la decisión y así incrementar la probabilidad de decidir en forma acertada.

Con los caballos se trata de lograr pasar de doce alternativas a la menor cantidad posible. De esta forma habremos reducido la incertidumbre, eliminando aquellas alternativas que no tienen que distraernos. Si en el proceso de descarte cometemos errores técnicos o manejamos información errónea, nuestro análisis se convierte en una plataforma de lanzamiento hacia el fracaso. Ni hablar de mejorar el proceso decisorio, político por naturaleza, si aún mantenemos carencias técnicas. Es como querer hacer poesía sin saber las reglas básicas de ortografía. Saber del negocio o dominar la técnica relevante es la base de partida.

Ahora bien, de la misma forma que cuando quedan cinco caballos y no se pueden seguir descartando más, en la vida empresarial es igual. En un caso particular supongamos que el análisis profesional muestra sin duda que es necesario bajar el precio, también que no hay que hacerlo más allá del diez por ciento, pero se duda acerca de cómo reaccionará la competencia y los clientes ante las alternativas que van del uno al nueve por ciento.

Allí ya no hay método, siempre hay un momento en que este se termina. En los hechos, algunos eligen reducir el precio un cinco por ciento y aciertan. Mientras que otros elegirían hacerlo un porcentaje diferente y tendrían un resultado no tan bueno. Igual que dos *turfmen* (aficionados a las carreras de caballos), que al enfrentarse al mismo universo escogido de competidores, uno tiende a elegir siempre el competidor que pierde mientras el otro al que gana. Hay quien a esto le llama suerte, otros hablan de intuición. Mas la suerte puede existir, en la vida se ve que es así.

En realidad el azar tiene que ver con los sucesos aislados, no con los que se dan en forma sistemática. En las carreras, hay personas que generalmente eligen el caballo equivocado mientras que otras, luego del mismo análisis, eligen el caballo correcto. Lo mismo pasa en las empresas, hay algunos directivos que hacen brillantes análisis y... suelen equivocarse, mientras que otros hacen el mismo análisis o al menos similar y... casi siempre aciertan. Pero no es suerte. Nuevamente vamos a evitar la explicación teórica e intentaremos justificar esta afirmación con una anécdota. Vayamos 200 años atrás, a una anécdota que historiadores no muy serios, pero sí amenos, le adjudican a Napoleón Bonaparte.

Los métodos del Emperador

Según cronistas apócrifos, en una ocasión en que las tropas imperiales estaban listas para iniciar una de sus campañas de conquista, se suscitó el siguiente diálogo entre Napoleón y sus oficiales de Estado Mayor.

“Sire, es necesario nombrar a un mariscal al frente de nuestro ejército, recomendamos al mariscal Labraguette”². A continuación los oficiales presentaron un listado interminable de méritos por los cuales el elegido merecía el puesto, entre los cuales no era menor la manifiesta devoción al

2) Para más datos del mariscal Labraguette, ver la novela de ficción “A la sombra del águila”, de Arturo Pérez Reverte.



Emperador, lo cual muestra que en los regímenes personalistas los caminos para hacer carrera no han cambiado demasiado a lo largo de los siglos.

Napoleón asintió con gesto inexpresivo mientras mantenía su mano derecha semioculta entre el segundo y tercer botón de su guerrera; luego de unos segundos de silencio, preguntó, "¿cómo le ha ido a Labraguette en los negocios? ¿Ha hecho fortuna?". El decano de los oficiales, algo sorprendido por la pregunta, respondió que no muy bien. Según dijo, el botín que Labraguette había obtenido en su carrera militar lo había invertido en viñedos en unas tierras cercanas a los Pirineos. Justamente, las mismas tierras que poco tiempo después habían sido elegidas como lugar de paso para las tropas que invadieron España.

En síntesis, Labraguette no había podido cosechar ni una uva. El oficial insistió en los méritos militares del candidato, valiente como pocos, primero en su promoción en Saint Cyr, además de reflexionar que no había forma de que alguien supiera que por esas tierras marcharía un ejército unos meses después; simplemente había sido mala suerte. El Emperador lo volvió a interrumpir. En esta ocasión preguntó por su vida amorosa, por la de Labraguette obviamente. Los oficiales intercambiaron miradas nerviosas. Todos sabían que madame Labraguette no había mantenido una conducta ejemplar durante las largas estadias de su marido en el frente. La incomodidad de la situa-

ción se generaba en que Napoleón era especialmente sensible a estos asuntos desde que había descubierto cómo se entretenía Josefina cuando él mismo estaba en campaña. En fin, con mucho tacto le hicieron saber que el matrimonio de Labraguette no había sido lo mejor que a este le había sucedido, a la vez que con actitud condescendiente le restaban importancia al incidente.

Napoleón, luego de asentir con un claro gesto de dolida comprensión inquirió, "¿y en el juego, cómo le va?". Sabido es que en aquella época en que no había radio, televisión ni Internet, los soldados mataban el tiempo jugando a los naipes. Nuevamente la respuesta fue que le iba mal. Ligaba tan poco que cada vez que Labraguette se sentaba en una mesa de juego había cola para jugar contra él. Entonces Napoleón, con voz grave dijo: "Gran soldado Labraguette, lo recuerdo bien, pero mejor no lo pongan al frente de mi ejército". Los oficiales protestaron: "Es un gran soldado, el problema es que no tiene suerte". Mas Napoleón ya había tomado una decisión: "Tiene demasiada mala suerte, ¡c'est ça le problème!"

Cuando alguien sistemáticamente encuentra que sus decisiones han tenido consecuencias negativas es lo mismo que cuando en las carreras elegimos una vez sí y otra también el caballo equivocado. No podemos achacarle la culpa del fracaso a la mala suerte. Allí sí entra en juego la intuición, eso que la experiencia nos ha permitido asimilar

Siempre que enfrente un problema aplique todos los análisis técnicos a su alcance para delimitar el universo posible; una vez que estos no den más de sí, no siga buscando análisis alternativos, asuma que ha llegado el momento de decidir, el tiempo político.

y que aunque no lo sabemos explicar, lo tenemos aprehendido. Y esa intuición que nos permite cubrir el último cuarto de milla es, ni más ni menos, sabiduría directiva. Es muy diferente de la intuición del irreflexivo o del temerario. Esa no es intuición, es simple pereza, o en algunos casos ignorancia irresponsable, que sabiendo que no sabe, igual decide actuar como si el conocimiento no importara.

Napoleón se da cuenta que algo hay en el candidato que no es suerte, será en la vida personal, pero es sistemático y eso le asusta. No sabe bien la causa pero sí ve los síntomas. Será por poco reflexivo, quizás por falta de paciencia o incluso por carecer de la personalidad necesaria. Lo cierto es que al bueno de Labraguette –bueno como técnico, es un gran soldado– en los asuntos de criterio



le suele ir mal y seguro que hay un común denominador. Napoleón no ignora que eventualmente está siendo injusto con el mariscal, pero la suya es una decisión política y como buen político sabe que estas decisiones conllevan un cierto grado de incertidumbre. Ya le han facilitado todo el análisis que las circunstancias permitían, ahora ha de decidir basado en su intuición, ahí los grandes hacen la diferencia.

Conclusión

En primer lugar, no una conclusión pero al menos un consejo, no se tome las carreras más que como un pasatiempo. No dan para más que eso. Una ocasión para divertirse entre amigos y hasta para pasar una tarde en familia. Tanto estudio y análisis mejor dedicarlo a cuestiones más serias y provechosas. Por otra parte, lo lindo de las carreras es ponerle un toque de irreflexión, en caso contrario se vuelven muy aburridas. Ahora pasemos a lo medular de estas líneas.

Cuando hay que usar el criterio –lo propio de la función directiva– primero el método y luego eso que el común de la gente llama intuición. Siempre que enfrente un problema aplique todos los análisis técnicos a su alcance para delimitar el universo posible; una vez que estos no den más de sí, no siga buscando análisis alternativos, asuma que ha llegado el momento de decidir, el tiempo político. Si usted es una persona bien formada, con experiencia en el sector, con un buen aprendizaje acerca de las claves del negocio, su intuición le llevará la mayoría de las veces a una decisión al menos aceptable.

Cuando se embarque en una empresa en la que los que dirigen lo hacen en el orden inverso, escape en cuanto pueda, solo el azar lo puede ayudar y el azar vale en los juegos de tiro único. La ley de los grandes números no perdona a los irreflexivos. Menos aún a los ignorantes. ¶

**Un Programa con
mucho proyección
internacional**

neurode



Administración de Instituciones de Servicio

El futuro del mundo empresarial está en la prestación de servicios. Prepárate como un Administrador capaz de diseñar, desarrollar, ofrecer y evaluar procesos de servicio bajo el concepto de gerencia integral.



Fortalezas del Programa

- Programa Acreditado y único en el país.
- Doble titulación con universidades en el exterior.
- Bilingüismo.

Amplio programa de becas y financiación

Tels: 861 5555 / 6666 Exts: 1846 – 1806
ciencias.economicas@unisabana.edu.co
www.unisabana.edu.co



**Universidad
de La Sabana**
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS





¿Hacia dónde va el sistema pensional colombiano?

La urgencia de reformas de fondo

A pesar de las numerosos intentos por adecuar el sistema pensional a las realidades demográficas y financieras del país, este tendrá que ser sometido a nuevas reformas de fondo para que pueda ofrecer una protección efectiva a la población de la tercera edad. No se le puede dar más largas a un problema que está afectando las finanzas públicas y el bienestar de la sociedad. Cifras, realidades y propuestas.

Nos encontramos frente a un panorama poco alentador. Se avecina otra reforma tributaria para el país, que aumentará los impuestos, pues el estado de las finanzas públicas se complica aún más por la recesión económica: hay menos ingresos tributarios y los gastos no dejan de crecer. Desafortunadamente, el Gobierno anunció que no se trata de una reforma estructural, sino de un ajuste para cubrir las necesidades del programa de la seguridad democrática, por lo que seguiremos enfrentados a un estatuto tributario ineficiente, no competitivo y que incentiva la evasión.

Diariamente vemos cómo se aumenta la brecha entre ingresos y egresos por los compromisos que se derivan de la Constitución de 1991 y por el comportamiento que ha venido observándose para otros pagos asumidos por el gobierno nacional, como son las millonarias transferencias territoriales, los intereses causados por una volu-

minosa deuda pública que crece cada año y por los pagos de las pensiones.

Estos últimos, se han convertido en una de las principales fuentes de expansión del gasto público: las pensiones pagadas por el gobierno nacional en 1996 representaban el 1,6% del PIB, mientras que actualmente ascienden al 4,3% del mismo, y seguirán aumentando a niveles del 5% probablemente hasta 2013. Por su parte, los gastos en educación (del orden de 3,5% del PIB) o salud (un 2,5% del PIB) han sido inferiores en magnitud comparados con los destinados a pensiones.

Por lo cuantioso de los gastos del sistema de pensiones y sus implicaciones fiscales y sociales, recientemente se ha venido analizando en diversos foros la situación actual y las perspectivas del mismo. Uno de ellos fue el seminario organizado en mayo de 2009 por La Fundación Agenda Colombia y el BID sobre las perspectivas del sistema

Décadas atrás, las reservas de la seguridad social se pusieron a disposición del gobierno nacional y sus instituciones para financiar gastos ajenos al pensional o proyectos industriales que no resultaron rentables; en consecuencia, se agotaron totalmente en septiembre de 2004.

pensional en Colombia, en el que Fedesarrollo, Anif, Asofondos, Econcept, la OECD, entre otros, se pronunciaron sobre las posibilidades que tiene el actual sistema de sobrevivir. Sin embargo, los medios de comunicación no le han dado mayor divulgación a los retos que enfrenta la protección a la vejez de los colombianos y muchos siguen opinando que las más recientes reformas fueron suficientes.

Con este artículo, se pretende hacer una corta presentación del problema y dar a conocer las soluciones que ofrecen los numerosos y complejos estudios sobre la materia (algunos presentados en los foros mencionados) y, en particular, los estudios condensados en el libro *Confianza en el futuro. Propuestas para un mejor sistema de pensiones en Colombia*, de Ángel Muñoz, Carolina Romero, Juana Téllez y David Tuesta, publicado por el Banco BBVA.

La evolución del beneficio pensional

En Colombia, la protección a la población mayor, proporcionada por las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia, se inició en 1946 con la Caja Nacional de Previsión Social (Cajanal) y otras pequeñas cajas que cubrían un reducido porcentaje de los empleados públicos.

Las tasas de contribución de los afiliados a estas cajas eran bajas, no eran idénticas y en algunos casos el Estado las cubría en su totalidad. Adicionalmente, las pensiones de vejez reconocidas por algunas de esas instituciones eran superiores, hasta del 350%, a las que ofrecía el Instituto Colombiano de Seguros sociales (ISS), generando problemas de inequidad, otorgando beneficios muy superiores a las cotizaciones, demandando elevados recursos del presupuesto nacional y convirtiéndose en financieramente inviables.

En 1967, los trabajadores del sector privado pudieron acogerse a la misma protección afilián-

dose al Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ISS), mediante contribuciones del 6% del salario, pagadas así: el trabajador afiliado 1,5%, el empleador 3% y el Estado 1,5%.

Las contribuciones del 6% debían aumentar 3 puntos porcentuales cada cinco años a partir de 1971, hasta alcanzar 22% en 1993; sin embargo, el Estado no cumplió y la tasa de contribución permaneció prácticamente estable a niveles del 6,5%; en consecuencia, las pensiones de los trabajadores privados tampoco cumplieron con las condiciones financieras que las hacían viables.

Mientras tanto, la evolución demográfica complicaba más las cosas, pues la edad esperada al nacer en 1965 era en promedio de 59 años y en 1990, de 69. Esta mayor sobrevivencia implicaba que el número de años, a partir de la jubilación, en los que se reconocería una pensión al titular o a sus beneficiarios pasaría de 15 a finales de los ochenta a 26 al término de los noventa. Así mismo, el número de pensionados por cada 100 afiliados pasó de 2 en 1980 a 21 a comienzos del Siglo XXI.

A todo lo anterior se sumó la mala utilización de las reservas de la seguridad social; estos recursos se pusieron a disposición del gobierno nacional y sus instituciones para financiar gastos ajenos al pensional o proyectos industriales que no resultaron rentables; en consecuencia, se agotaron totalmente en septiembre de 2004.

Ante la realidad de un sistema fallido, se buscó mediante la Ley 100 de 1993 hacer financieramente posible el sistema y darle más equidad. Esta norma creó un sistema dual compuesto por el régimen de prima media (RPM), ofrecido por el ISS y que otorga la pensión en función de las semanas cotizadas y el nivel de salario promedio sobre el que se cotizó en los últimos 10 años antes de la jubilación, y un régimen de capitalización o ahorro individual (RAIS) en el que la pensión depende del capital acumulado a lo largo de la vida laboral.



Esta Ley determinó afiliación obligatoria para trabajadores dependientes e independientes, libertad para el afiliado de escoger el régimen y la administradora de su pensión y posibilidad de movilidad entre regímenes si se cumplen ciertos requisitos. De la misma manera, modificó la tasa de cotización y la edad de jubilación; sin embargo, mantuvo vigentes regímenes especiales y exceptuados.

Pasados diez años de expedición de esta norma se volvió a concluir que, a pesar de las modificaciones, el RPM era insostenible y con cobertura mínima; solamente el 20% de las personas en edad de pensionarse se encontraba cubierta, la mayoría de las pensiones eran subsidiadas y la deuda pensional a cargo de la nación se acercaba al 200% del PIB, lo que hizo obligatorio, en 2005, nuevos ajustes en las contribuciones, reducción de beneficios, aumento del número de semanas mínimas para la pensión y reforma de los regímenes especiales de la Fuerza Pública y del magisterio.

Todos estos cambios permitieron disminuir la deuda pensional al 136% del PIB, porcentaje todavía muy elevado cuando se hacen comparacio-

nes internacionales.

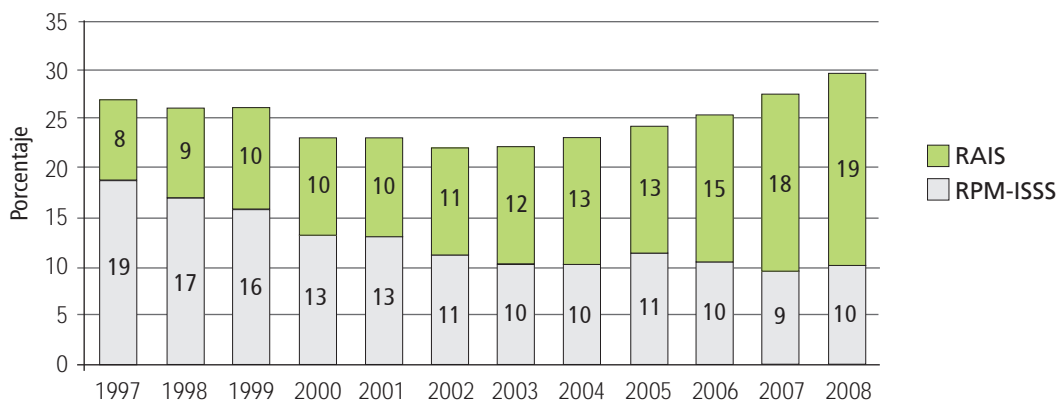
Muchas de las dificultades enunciadas obedecen a que el sistema pensional pretende ofrecer recursos a la población durante la vejez, pero también servir como medio para redistribuir ingreso a través de los aportes de los cotizantes a los fondos para la solidaridad.

El problema de la cobertura

Si se mide la cobertura como la relación afiliados (al ISS y a los fondos privados) versus la población económicamente activa (PEA), entre 15 y 64 años, se concluye que a partir de la reforma de la Ley 100 de 1993 esta cobertura pasó del 20% a cerca del 70%, concentrándose el incremento en afiliaciones a los fondos y no al ISS.

Este resultado que parece positivo no lo es tanto cuando se mira la relación de cotizante; es decir, los afiliados que efectivamente realizan aportes al sistema el mes anterior a la medición, a la PEA. Según este indicador, la cobertura actual, 29%, es sensiblemente igual que la observada en 1997 (**ver Gráfico 1**). Se encuentra que solo el

Gráfico 1
COBERTURA DE LA POBLACIÓN ACTIVA (Cotizantes/PEA entre 15 y 64 años)



20% de los afiliados cotiza durante 90% o más de su vida laboral, y el 60% de los afiliados tiene una cotización basada en 1 SMLV.

No solamente la cobertura es baja, sino que los afiliados al sistema de pensiones están concentrados en trabajadores con empleo formal, que son la minoría. Para el grupo de los llamados informales la cobertura en afiliaciones es muy reducida, cercana al 15%, y este representa un 60% del empleo en Colombia. Todo esto implica que actualmente un 70% de la PEA, la mayoría pobre, no cotiza al sistema pensional.

El problema de la inequidad del RPM

De acuerdo con cálculos del Departamento Nacional de Planeación (DNP), si una persona beneficiaria del régimen de transición del ISS aportara en promedio \$41.950 durante 10 años, a cambio recibiría \$381.500 por un período de 24 años. Así mismo, con cada nuevo afiliado al sistema de prima media (RPM) del ISS que cotice 25 años, se genera un faltante de entre 30% y 35% de su pensión. Los faltantes resultantes los asume y subsidia el presupuesto nacional; sin embargo, esos recursos no van a los jubilados con menor pensión, sino a los de mayores salarios. Según el DNP y la Misión para el Estudio de la Pobreza y la Distribución del Ingreso, el 80% de los subsidios pensionales va para la población de más alto ingreso (Quintil 5), mientras que solo 7% de los subsidios se destina a personas de bajos ingresos (Quintiles 1, 2 y 3).

El problema de la informalidad

El necesario aumento de la cobertura efectiva pasa por entender las causas de la informalidad laboral y ofrecerles soluciones. Los estudios sobre el tema son numerosos y algunas de las conclusiones para el caso colombiano son las siguientes:

1. Los ingresos de los trabajadores son muy



- bajos; 50% ganan menos de 1 SMLV; sin embargo, el salario mínimo en Colombia, con respecto al salario promedio, es alto.
2. La Ley determina que la base de cotización no puede ser inferior a 1SMLV.
 3. Los costos no salariales: subsidio familiar, SENA, ICBF, pensión, salud, riesgos profesionales, vacaciones, cesantías, prima legal y subsidios de transporte equivalen al 66,7% del salario.
 4. La reducción de aranceles, revaluación del peso, incentivos tributarios y bajas tasas de interés incentivan la inversión en capital y no el empleo.
 5. El paso del régimen contributivo de salud al subsidiado estimula el deseo del trabajador por permanecer informal.
 6. Las altas contribuciones obligatorias a la seguridad social fomentan la informalidad.

Por razones políticas, varias de estas causas son de difícil solución en el corto plazo. Además, el gobierno ha anunciado que no es conveniente reducir las cargas parafiscales, lo cual es una restricción real para reducir aceleradamente la informalidad y la baja cobertura pensional.

La convivencia simultánea de RPM y RAIS

Actualmente, las reglas de juego para el usuario

La carga financiera para atender la protección a la vejez depende, en gran parte, de las tasas de natalidad, mortalidad, fecundidad y de la esperanza de vida al nacer. Todos estos indicadores han evolucionado apresuradamente y el proceso de envejecimiento de la población es rápido.

son diferentes dependiendo a qué sistema esté afiliado tanto en lo que tiene que ver con las contribuciones como en los beneficios que se reciben.

Aunque la contribución es igual (16%), su distribución es diferente. En el RAIS un 11,5% va a la cuenta individual, mientras que en el RPM un 13% va a reservas. En beneficios pensionales y requisitos son diferentes: en RPM la edad actual para pensión es 60 años para hombres y 55 para mujeres. Para RAIS es 62 años para hombres y 57 para mujeres. Solo a partir de 2014 el RPM se igualará al RAIS. Por su parte, las semanas para pensión, que son iguales actualmente (1.150), a partir de 2015 serán de 1.300 para RPM y de 1.150 para RAIS.

Sin embargo, una diferencia muy importante es que la pensión reconocida por RPM es en función de los salarios de los últimos 10 años de

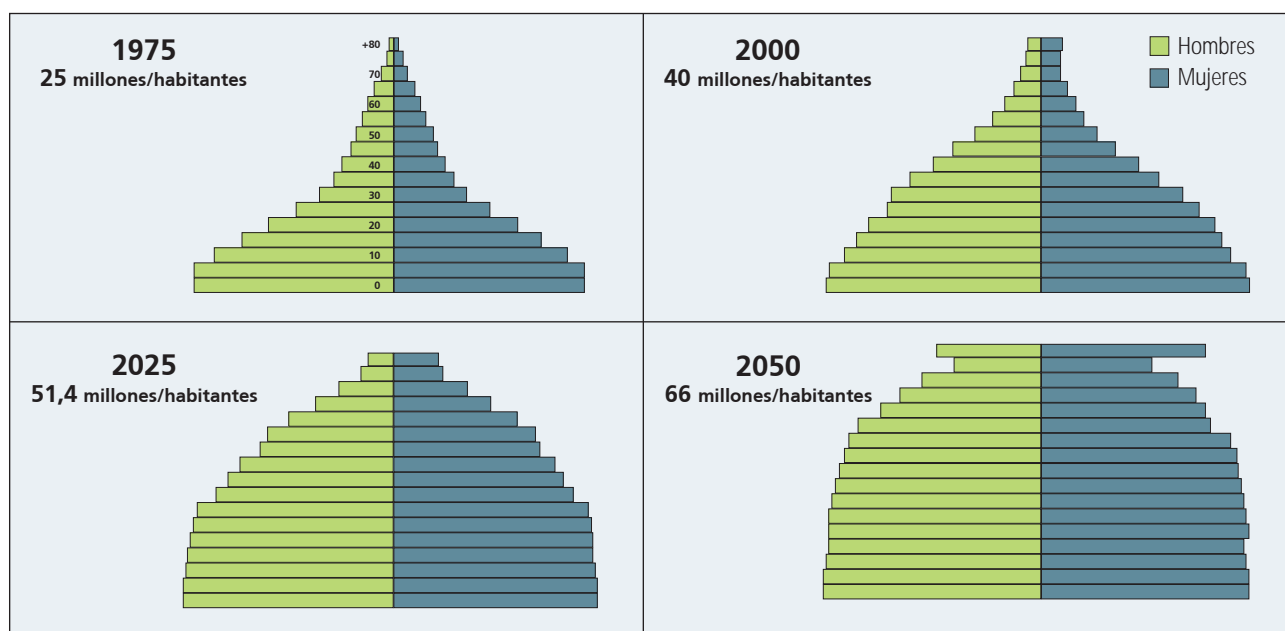
la vida laboral, mientras que en el RAIS depende de los salarios cotizados durante toda su vida laboral. Como, en promedio, los salarios de los últimos años son mayores a los del inicio de labores, para muchos cotizantes el monto de la pensión de RPM tiende a ser superior que la de RAIS, lo que incentiva traslados hacia el ISS y por ende mayores costos fiscales.

La estructura poblacional

La carga financiera para atender la protección a la vejez depende también, en gran parte, de las tasas de natalidad, mortalidad, fecundidad y de la esperanza de vida al nacer. Todos estos indicadores han evolucionado apresuradamente y el proceso de envejecimiento de la población es rápido.

En este momento, nuestra población es de

Gráfico 2



Fuente: DANE.

En la medida en que el número de personas mayores aumente con relación a la PEA, la carga por protección a la vejez será mayor para la sociedad. Por eso, es oportuno estimar si el sistema pensional actual tiene la capacidad para responder a esa demanda creciente de recursos.

unos 46 millones de personas y la esperanza de vida promedio al nacer es de 72 años, mientras que en 1905 éramos 5 millones de personas, con esperanza de vida al nacer de 28 años.

De mantenerse las tendencias observadas en tasas de natalidad y esperanza de vida, se estima que en 2050 seremos unos 63 millones, con esperanza de vida cercana a los 80 años. Los mayores de 60 años serán 15 millones de personas, cantidad sensiblemente igual a la de la población joven menor de 15 años en ese año.

Esto quiere decir que el índice de envejecimiento (muestra el número de adultos mayores de 60 años por niño menor de 15 años) pasa de 7% en 1950 a 14% en 2000, a 44% en el 2025 y a 101% en 2050 y que la pirámide poblacional evolucionará como se muestra en el **Gráfico 2**.

Las perspectivas del sistema a mediano plazo

En la medida en que el número de personas mayores aumente con relación a la PEA, la carga por protección a la vejez será mayor para la sociedad. Por eso, es oportuno estimar si el sistema actual tiene la capacidad para responder a esa demanda creciente de recursos. El ejercicio es complejo y requiere de modelos y supuestos sobre el comportamiento de algunas variables a mediano plazo, siendo razonable establecer este último hasta el año 2050.

Uno de los modelos para adivinar ese fu-

turo fue desarrollado por el Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA y ha sido utilizado en Chile, México y Perú. Su aplicación al caso colombiano, con la debida participación de nuestros expertos del Ministerio de Hacienda, del DNP, de la Superintendencia Financiera y del Ministerio de Protección Social, quienes tuvieron en cuenta las particularidades anotadas en párrafos anteriores, permite anticipar interesantes conclusiones que se derivan de los supuestos macroeconómicos enunciados en la **Tabla 1**.

Con estos supuestos, algunos posiblemente optimistas como puede ser la reducción de la informalidad y del desempleo, el modelo pronostica:

- Un aumento muy modesto de la cobertura de los trabajadores; una proporción importante de la población en edad de trabajar seguirá descubierta en el mediano plazo.
- Avances mínimos en cobertura de la población mayor a 64 años. Mientras que en Chile la cobertura será cercana al 90%, en Colombia seguirá muy cercana al 30%.
- Un importante porcentaje de los pensionados recibirá una mensualidad equivalente a una pensión mínima.
- Los grupos de afiliados con elevada densidad de cotización (número de meses cotizados en el sistema en relación con los tres años anteriores al punto de partida del análisis) tendrán tasa de reemplazo (pensión como proporción del salario de cotización)

Tabla 1

Variable	Promedio a 2050
Crecimiento esperado de la economía colombiana cercano a su media histórica	Converge a 4% real anual
Crecimiento de la población	Crecimiento positivo decreciente promedio del 1% anual. Menor crecimiento de la PEA
Aumento gradual pero modesto de la formalidad laboral	Converge al 60%
Disminución gradual del desempleo	Converge a 5,5%

- por encima del 70%.
- Los pagos de pensiones seguirán representando una carga fiscal considerable: niveles del 3% del PIB hasta 2030, para terminar en 1,5% del PIB en 2050.
- La población en etapa laboral activa no está ni estará ahorrando para su vejez.

Estas conclusiones pueden reforzarse con las de otros estudiosos del tema:

- Las contribuciones obligatorias son bastante rígidas.
- La tasa de reemplazo en Colombia es comparativamente muy alta; prácticamente el doble de la de Estados Unidos y mucho mayor que la del Reino Unido.
- La pensión y el salario mínimos son muy altos en términos internacionales.
- El régimen de prima media es insostenible e inequitativo.
- La financiación no es viable, pues el sector informal es creciente y reclama recursos, mientras que el formal es decreciente y es el que genera los recursos.
- Si no se tiene trabajo o este es inestable no se tendrá una pensión.
- Los que cotizan regularmente a los RAIS tendrán una pensión aceptable.
- La relación entre aportes y beneficios no favorece a las mujeres.

Propuestas de reformas

El problema, como vemos, es complejo y para su solución se requiere la participación y consenso entre trabajadores, empresarios y gobierno, pues hay que adoptar prácticamente un nuevo contrato social. Y para esto, se debe estudiar a fondo y aprovechar las experiencias positivas de otros países cuando conformaron los comités o grupos encargados de analizar y presentar reformas a sus



respectivos sistemas pensionales.

Las propuestas son variadas y unas van desde repensar totalmente la validez del sistema pensional en una economía de ingreso bajo y en la que modestos ahorros durante pocos años pueden permitir beneficios aceptables a partir de 60-62 años por 25 o más años. En este caso, las restricciones actuariales a la solución del problema son sustanciales.

Otras van en la dirección de hacer ajustes de tipo cuantitativo en los parámetros técnicos que se usan para la determinación de los beneficios de los cotizantes, teniendo en cuenta, entre otros, cambios en la estructura demográfica, en la productividad de la economía y en la rentabilidad del capital.

Unas propuestas adicionales tienen que ver con cambios en el tema constitucional, como por ejemplo la asociación de la pensión mínima con el salario mínimo; permitir beneficios económicos inferiores a la pensión mínima o cotizaciones por períodos menores a un mes.

- Algunas más particulares son las siguientes:
 - La tasa de reemplazo (monto de la pensión



- como porcentaje del salario base de cotización) que actualmente es un 70% en promedio, reducirla a 50%.
- Aumentar la edad para la pensión a 65 años. Igualar la edad de retiro de las mujeres a la de hombres, pero exigiéndoles menos semanas de cotización, por razones de maternidad.
- Limitar la posibilidad de traslado de un sistema a otro.
- El objetivo de redistribución de ingreso no debe ser una carga para los cotizantes.
- La protección a ancianos indigentes y trabajadores con muy bajo ingreso debe hacerla el Presupuesto Nacional. El riesgo de pobreza solo puede ser asegurable mediante subsidios.
- Estimular formas de ahorro creciente, en función del nivel salarial y con cotizaciones que empiecen en porcentajes bajos.
- Los impuestos al trabajo (parafiscales) de-

ben eliminarse.

- Aumentar en la contribución la participación de los trabajadores.
- Promover el desarrollo y uso de las rentas vitalicias.
- Permitir a las cotizaciones obligatorias destino a varias alternativas de portafolio a través de los llamados multifondos.

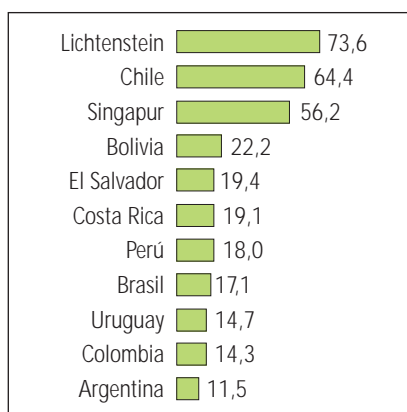
En conclusión...

A pesar de las numerosas reformas efectuadas durante más de medio siglo, el actual sistema pensional tendrá que ser reformado para buscarle su viabilidad financiera y mayor cubrimiento de la población mayor. Esta reforma debe ir de la mano de una reforma tributaria de fondo y buscar cómo solucionar el problema de la informalidad. Esto es políticamente costoso pero necesario para el país y se debe afrontar lo más pronto posible. Desafortunadamente, está ausente la voluntad política para hacer este trabajo.

Así mismo, hay que reconocer que adolecemos de una cultura ciudadana que no favorece el ahorro. El ahorro de la sociedad colombiana es muy inferior al que se da en muchos países con poder adquisitivo per cápita menor al nuestro (**Gráfico 3**). En esas condiciones, la reforma tiene que ver también con las actitudes y comportamientos de las generaciones jóvenes a las que hay que inculcarles que si no ahorran cuando están laborando, no podrán esperar que la sociedad les resuelva sus necesidades de ingreso en la vejez. ¶

Gráfico 3
IMPORTANCIA DE
LOS FONDOS DE PENSIONES
FRENTE AL TAMAÑO DE LA ECONOMÍA

Como % del PIB del 2007



Fuente: PORTAFOLIO.

Referencias

- Echeverry, Juan C., Escobar, A., Clavijo, S., Montenegro, S., Perry, G. y Téllez, J. (2009). *Perspectivas del sistema pensional en Colombia*. Seminario organizado por la Fundación Agenda Colombia y el BID.
- Muñoz, A., Téllez, J. y Tuesta, David. (2009). *Propuestas para un mejor sistema de pensiones en Colombia*. Banco BBVA. Editorial Norma.



Recreación y diversión extrema
Estudio de Caso para niños de 7 a 10 años y de 11 a 15 años
Muestra gastronómica con los mejores
Exhibición de carros antiguos
Globoflexia
Música y muchos premios

DÍA DE LA FAMILIA INALDE

Sábado 12 de septiembre de 2009 • 1:00 - 6:00 p.m. • INALDE



INALDE Asociación de Egresados
UNIVERSIDAD DE LA SABANA





Liderazgo y carácter, un binomio inseparable

El carácter, del que muchos estudiosos han hablado, es la base de un buen liderazgo. Sin embargo, es un concepto aparentemente tan sencillo que tiende a distorsionarse. Por eso, es necesario entender su verdadera acepción y cómo un directivo puede llevarlo a la práctica.

Hablar de liderazgo en nuestros días puede saber un poco a “repetición de la repetidora”. Y no falta razón. No existe un tema que haya sido más tratado y, en ocasiones, también maltratado. Podemos comenzar con una generalidad al afirmar que el liderazgo consiste en dirigir personas orientando su energía hacia el logro de ciertos objetivos, mientras se les ayuda a desarrollar sus potencialidades. Pero el propósito del presente artículo no es hablar de liderazgo sino, más bien, hacer algunas consideraciones puntuales acerca del carácter y su relación con la función de liderazgo que compete a todo directivo.

El término carácter hace referencia a firmeza, temple, garra. Se usa comúnmente para identificar a quienes muestran una disposición clara y firme en su accionar: “tal persona tiene carácter”, se suele decir. Pero conviene precisar un poco su significado, ¿En qué consiste propiamente el carácter? ¿Qué papel juega en la vida del directivo? ¿Es algo que se puede modificar, susceptible de ser formado o, por el contrario, se trata de una condi-

ción inalterable, que no se puede cambiar? ¿Cuál es su relación con el liderazgo?

El carácter se puede definir de diversas maneras. Generalmente se refiere al conjunto de cualidades propias de una persona, o grupo de personas, que la distinguen de las demás por su modo de ser u obrar. Se usa también para calificar el temperamento de alguien: “fulano de tal tiene mal carácter”, se dice comúnmente, queriendo dar a entender que es de mal genio o que se ofusca con facilidad. Una visión más profunda la encontramos en Carlos Llano (2000), profesor del IPADE de México, quien define el carácter como aquella cualidad humana mediante la cual las potencias superiores de la persona (entendimiento y voluntad) predominan sobre las inferiores (sentidos y apetito sensible).

Así entendido, el carácter es una forma de ser y actuar que dista mucho de dejarse llevar por las emociones, por los estados de ánimo o por los impulsos derivados de la sensibilidad. El carácter imprime en la persona un cierto equilibrio, medida,

“Los sentimientos son lo propiamente animal del hombre, irracionales en su origen, y deben ser armonizados por la razón”.

YEPES STORK

serenidad, compostura y, como tal, se hace indispensable para toda función de gobierno.

A veces se piensa que el carácter es hereditario y que hace parte de la carga genética. Pero no es así. Por eso, no vale usar la manida excusa “es que yo soy así, ese es mi temperamento... son cosas de mi carácter”. Esa respuesta, por el contrario, es señal de una falta de carácter. Es verdad que tenemos una carga genética que afecta el comportamiento y que es difícil de modificar. Pero precisamente el carácter cumple la función de modular y poner orden. La confusión nace, en parte, de una cierta visión sentimentalista, tan frecuente en los tiempos actuales: el predominio de las emociones sobre la razón. Concedemos a los sentimientos una desmedida relevancia, como si estos fueran lo más importante. Nada más erróneo; como señala Yepes Stork, “los sentimientos son lo propiamente animal del hombre, irracionales en su origen, y deben ser armonizados por la razón”. Cabe preguntarse: ¿es entonces malo tener sentimientos? En absoluto. Los sentimientos son algo natural y básico en la vida del ser humano y forman parte de la personalidad. Lo malo está en entregarles el mando sin control.

Liderazgo y carácter directivo

No hace falta entrar en academicismos ni adornos conceptuales para poder afirmar que el carácter es aquello que define los rasgos de comportamiento de una persona. Si aceptamos que la manera de actuar influye en el comportamiento de los demás, el carácter es un aspecto clave en la acción directiva. De hecho, siguiendo a Polo (1997), dirigir es lograr cambiar la conducta de otros para que hagan lo que hay que hacer. Pero sabemos que ese cambio se puede conseguir de diferentes maneras, bien sea mediante la coacción, el conocido estilo de ‘orden y mando’, reduccionista y nocivo en el desarrollo de las personas, o bien mediante la

aceptación libre, por convicción, por sentido del deber, por respeto y admiración hacia el directivo de quien emana una orden. En una palabra, por obediencia. Obedecer, recordemos, en el lenguaje de los clásicos, es hacer lo que el jefe quiere que se haga porque el subordinado así lo decide, libremente... porque le da la gana.

¿Qué queremos significar cuando nos referimos a un directivo con carácter? Una primera aproximación la encontramos en Hunter (1996) al destacar como elementos constitutivos del carácter cualidades tales como la paciencia, simpatía, humildad, generosidad, respeto, indulgencia, honradez y compromiso.

Si dirigimos nuestra mirada a Bennett (1995), en su libro de las virtudes, al que el mismo autor define como “un manual de alfabetismo moral”, nos encontramos con honestidad, compasión, coraje y perseverancia como rasgos fundamentales del carácter, a los que cataloga además como virtudes. Carácter y virtud son, pues, términos que guardan similitud. Hablar de carácter es, en cierta forma, hablar de virtudes. Un directivo con carácter, es un directivo con virtudes.

Para Santiago Álvarez De Mon (2003), talento y carácter son los dos pilares del liderazgo. Así lo asevera en su libro *Desde la adversidad*, el cual ha subtítulo con la frase: *liderazgo, cuestión de carácter*. Coraje y firmeza son las cualidades que destaca el autor como las que identifican un carácter propenso al liderazgo. Y podríamos continuar con otros autores, pero no se trata de elaborar un elenco de estos, sino de esbozar algunas ideas que nos ayuden a comprender la importancia de esta cualidad en el ejercicio de la dirección. Por lo dicho hasta el momento, parece ser que no se trata de una trivialidad o de algo accesorio o superpuesto en el directivo sino que, por el contrario, constituye una característica sin la cual es imposible ejercer un auténtico liderazgo.



Si nos atenemos a las ideas expuestas, un directivo con carácter ha de ser una persona paciente, simpática, humilde, generosa, respetuosa, indulgente, honrada y comprometida; pero además ha de ser perseverante, valiente y firme: un superhombre, una supermujer. Si la propuesta es para quien suscribe estas notas, ¡no me inviten a esa fiesta! O como se suele decir: "gracias, prefiero vivir". No se trata de elaborar una *check list* que nos permita cantar el ¡Bingo! Pero siendo realistas, tampoco podemos sacarle el quite a la torera a la exigente propuesta. El ser humano está llamado a alcanzar un alto nivel en el desarrollo de sus potencialidades. La vida es como un plano inclinado por el que transcurre nuestro diario vivir; cada día nos esforzamos por avanzar un poco, primero un paso, después otro, y así vamos escribiendo nuestra propia biografía: con avances y retrocesos, con pequeños logros y realizaciones, pero también con fallos y caídas; triunfos y derrotas, alegrías y contrariedades, contrastes que van forjando nuestro carácter mientras avanzamos hacia la meta final. Y el directivo no puede sustraerse de esta trayectoria.

Un directivo sin carácter

Ya hemos visto que adquirir carácter puede significar emprender un camino arduo, difícil. Sin embargo, nadie que sea sensato desearía ostentar el calificativo de falto de carácter. No vamos a emitir

una declaración de lo que es un directivo sin carácter pero, sí podemos esbozar, aunque sea solo de manera tentativa, algunas situaciones que ilustren lo que podría ser el prototipo de un ejecutivo de tal condición.

Podemos empezar por aquel que se muestra tímido, apocado, inseguro a la hora de tomar decisiones, presentar un proyecto o defender una idea. Viene a mi memoria el caso de Bob Knowlton, personaje familiar para algunos de los lectores, quien por insinuación de su jefe Jerrold, a la sazón director de un laboratorio científico, incorpora a su equipo de trabajo a un tal Fester, 'genio' matemático que por sus altas capacidades deslumbra a los miembros del equipo –incluido a su jefe Bob– y con su actitud arrogante va minando la moral hasta destruir el equipo. Desanimado por esta penosa situación, y ante su incapacidad de confrontar a Fester y de ventilar el problema con su jefe inmediato, Knowlton se plantea la posibilidad de abandonar la empresa. Caso de la vida real que no es infrecuente en las organizaciones; directivos que por temor a evidenciar sus debilidades y limitaciones prefieren tirar la toalla, sin advertir que el problema lo llevan dentro y que con su actitud 'abandonica' no hacen más que trasladarse con su pesada carga a otro lugar.

Pensemos en aquel que se ufana de ser una persona excepcional, superdotada, de gran talento, que hace alarde de sus logros –destacando lo

Hay directivos que por temor a evidenciar sus debilidades y limitaciones prefieren tirar la toalla, sin advertir que el problema lo llevan dentro y que con su actitud ‘abandónica’ no hacen más que trasladarse con su pesada carga a otro lugar.

que tienen de personal— y se esfuerza por esconder sus puntos débiles endosando a los demás miembros del equipo los fracasos. Perfil típico del directivo que para asegurar su visibilidad, se rodea de gente mediocre que no ponga en riesgo su reputación, privando a la organización de aquel tipo de talento del que dicho directivo pueda carecer. En lugar de buscar en sus colaboradores un complemento, evita a toda costa el más mínimo vestigio de superioridad. El problema de este prototipo es que, lejos de ayudar al desarrollo y mejoramiento de sus colaboradores —como le es debido—, por el contrario intentará, por todos los medios, neutralizar en ellos cualquier posibilidad de progreso o de mejora.

Para no extendernos demasiado, cabe mencionar a manera de ejemplos negativos: el directivo que no tiene el menor escrúpulo para dar a sus colaboradores un trato inhumano desconociendo el más mínimo sentido de la dignidad; aquel que ante la injusticia de sus colegas o superiores es incapaz de salir a la defensa de sus colaboradores; aquel que no se retracta de sus errores y por el contrario intenta justificarse para resguardar su prestigio; aquel que ante la duda no hace ningún esfuerzo por encontrar la verdad; aquel que en lugar de ponerse al servicio de la organización se sirve de ella en procura de sus intereses personales, y tantos más.

Desarrollo del carácter

Expuesto lo anterior, si concedemos que el carácter no es algo irrelevante sino que influye de manera notable en la vida del directivo y en la buena marcha de las organizaciones, cabe preguntarse entonces si es algo susceptible de ser formado y, en caso tal, cómo hacerlo. Hemos dicho que el carácter tiene que ver con la inteligencia y la voluntad. La formación del carácter es, como señala Llano, en cierto modo, la conjugación de una in-

teligencia clara y una voluntad firme, que entran a su vez en combinación con los sentimientos. El carácter exige, pues, una relación armónica de estas tres dimensiones: inteligencia, voluntad y sentimientos. Hemos señalado también el nexo que une el carácter con la virtud.

Visto desde esta perspectiva, el desarrollo del carácter lleva consigo el tener dominio sobre los sentimientos, a través de la inteligencia y la voluntad. Y aquí nos encontramos con un escollo nada despreciable en el desarrollo del carácter. Los latinos, a diferencia de personas de otras latitudes —los anglosajones, por ejemplo— nos distinguimos por poseer una marcada emotividad. Se trata de un rasgo característico de nuestra manera de ser, que está muy arraigado. Nos dejamos guiar con facilidad por los sentimientos, cayendo muchas veces en el sentimentalismo —una deformación del carácter—, que nos lleva a conceder demasiada importancia a la sensibilidad, cayendo en ocasiones en la sensiblería. No se interprete esta aseveración como una oposición a las emociones. Los sentimientos son un atributo maravilloso que posee el ser humano; no se trata de neutralizarlos, sino de evitar que se conviertan en el piloto de nuestra conducta. Porque, como señala Llano (1999), “este dominio de los sentimientos es el trazo más importante del carácter, de la personalidad”.

El problema de conceder demasiada importancia a los sentimientos es que estos no saben distinguir entre lo verdadero y lo falso (cualidad de la inteligencia) ni entre lo que es bueno o malo, lo que conviene o no (función que corresponde a la voluntad). Ceder a las emociones es, en asuntos de gobierno, un pecado capital, porque puede conducir a cometer sendos errores. Cuando prevalecen las emociones se debilita la voluntad y la razón se nubla. Por eso, una persona que se deja llevar sin control por los sentimientos, que concede una excesiva preponderancia a los apetitos sensibles, es



una persona de quien se puede afirmar que adolece de carácter.

Desarrollar el carácter lleva consigo el dominio 'político' de las emociones; exige emplear a fondo las facultades superiores; poner a funcionar la inteligencia para encontrar razones y comprender reacciones, para pensar con claridad y ver con objetividad. Y luego, que la voluntad aplique el "querer con firmeza" para decidir lo que conviene, lo que es prudente. Entiendo muy bien que esto es un poco "aguar la fiesta"; sin emociones no vale la pena vivir, podría pensarse; y comparto esa apreciación. Advierto perfectamente que esto podría prestarse al equívoco de creer que el corazón queda relegado a la buhardilla, poniéndole todos los cerrojos. De ninguna manera. Bienvenidos los sentimientos, bienvenidas las emociones, pero en su justa medida. De hecho, la razón sin corazón se desdibuja; bien decía Pascal que el corazón tiene razones que la razón no entiende. Como enseña Llano (1999), tan inconveniente es seguir ciegamente los sentimientos como machacarlos a las malas; de lo que se trata es de encauzarlos hacia el ideal de mejora del hombre, de la mujer.

En otras palabras, el desarrollo del carácter se relaciona con el concepto de inteligencia emocional que, de acuerdo con Goleman, tiene que ver con la capacidad de refrenar los impulsos emocionales, saber interpretar los sentimientos de los demás y manejar de manera fluida las relaciones interpersonales, la rara habilidad –puntualiza el autor citando a Aristóteles– de "ponerse furioso con la persona correcta, en el momento correcto,

por el motivo correcto, y de la forma correcta" (Goleman, D., 1996). Ser emocionalmente inteligente implica, pues, dominar los rasgos emocionales heredados de nuestra carga genética –lo que se conoce como temperamento–, incluso como un imperativo moral. La capacidad de dominar los impulsos es la base de la voluntad y del carácter. Quienes carecen de autodominio, puntualiza Goleman, padecen una deficiencia moral.

El ámbito por excelencia para la educación del carácter es la familia, ya que es el lugar primario en el que nacemos, crecemos y vivimos. Ciertamente la empresa puede jugar un papel, en lo que tiene que ver con la función directiva. Pin y Gómez-Llera sugieren que "dirigir es educar" y, en ese sentido, el directivo contribuye de cierta manera a reforzar la educación de sus dirigidos. Pero si en casa no se han recibido unas bases sólidas, si no se han desarrollado unos hábitos de comportamiento que permitan sobreponerse a los estados de ánimo, a las pasiones, sentimientos y emociones, será muy difícil tener éxito. Sin una buena siembra no se puede esperar una buena cosecha. No en vano a la familia se le conoce como la célula básica de la sociedad y se le considera escuela de competencias (Chinchilla, N., 2007). Pero, como afirma Llano, la condición *sine qua non* para que la familia se constituya como ámbito formativo del carácter de los hijos es el amor firme de los padres. De ahí la primacía que se debe dar a esa institución nuclear y la preocupación que nos ha de asistir ante el fenómeno, cada vez más frecuente, de la disolución de la familia.

El arte de dirigir personas exige del directivo estar dispuesto a ayudar a sus colaboradores a desarrollar sus capacidades y habilidades profesionales; pero también a conseguir, hasta donde cada uno esté dispuesto a hacerlo, la plenitud de vida personal y familiar, a alcanzar la excelencia humana.

Liderazgo y carácter

Una de las responsabilidades más pertinentes y difíciles del directivo es lo que tiene que ver con la dirección de personas. Su misión es lograr que la gente haga lo que debe hacer, y que lo haga bien. Uno de los factores que más lo inquieta es precisamente depender de los demás en el logro de los objetivos que la empresa le ha encomendado. Aceptar que su suerte está, en buena medida, en manos de otras personas es, sin duda, fuente de inquietud y de cierta zozobra. Álvarez De Mon (1996) se refiere al *empowerment* como la fuente de energía que hace que las personas deseen aportar lo mejor de sí mismas en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades profesionales. Una buena descripción de lo que es ser directivo, en cuanto director de personas. Su gran reto es, justamente, lograr que la gente se decida a entregar todo de sí, libremente, sin que medie presión alguna, para obtener los resultados que la empresa le ha encomendado.

Surge de inmediato el interrogante acerca de las razones que puede tener una persona para actuar de esa manera; la respuesta tiene que ver con el prestigio y confianza de que goza el directivo con sus colaboradores. Una persona sin carácter, difícilmente se podrá ganar la confianza y el respeto de quienes están a su lado. No es digna de confianza una persona que actúa con ligereza y emite juicios de valor acerca de las personas y los acontecimientos sin haber ponderado antes las consecuencias de su obrar; un directivo que carece de fortaleza para defender a sus colaboradores cuando se atenta contra sus intereses faltando a la justicia; una persona que en su afán de agrandar en todo momento, no está dispuesta a tomar decisiones difíciles por la impopularidad que traen consigo; una persona que se muestra reacia a aceptar y corregir sus errores para no ver lesionado su prestigio.

El arte de dirigir personas exige del directivo estar dispuesto a ayudar a sus colaboradores a desarrollar sus capacidades y habilidades profesionales; pero también a conseguir, hasta donde cada uno esté dispuesto a hacerlo, la plenitud de vida personal y familiar, a alcanzar la excelencia humana. Pero, por aquello de que "nadie puede dar de lo que no tiene", el directivo ha de ocuparse en primera instancia de su propio desarrollo personal. Para gobernar a otros es necesario antes gobernarse a sí mismo. Para liderar a otros, hace falta liderar primero la propia vida. Como señala Álvarez De Mon (2003) refiriéndose al liderazgo, "cada hombre, cada mujer, genuino e irreplicable, tiene que liderar su vida, gestionar su carrera, apropiarse de sus ideas y pensamientos, firmar, en definitiva, su trayectoria". Solo así podrá contribuir efectivamente a que otros se desarrollen. Solo entonces estará en capacidad de ejercer un liderazgo genuino y eficaz. ¶

Referencias

- Álvarez De Mon, S. (1996). Caso FH-583. Cultura y empowerment en Hewlett-Packard Española. IESE.
- Álvarez De Mon, S. (2003). *Desde la adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter*. Madrid: Prentice Hall.
- Bennett, W. (1995). *El libro de las virtudes*. Buenos Aires: Vergara.
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable*. Madrid: Prentice Hall.
- Escrivá de Balaguer, J., *Camino*, n. 4. España: Rialp.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Hunter, J. (1996). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Urano.
- Llano, C. (1999). *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*. México: Trillas.
- Llano, C. (2000). *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*. México: Trillas.
- Polo, L. y Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Aedos.



¿Pensando en la temporada de fin de año?

¡En Makro encuentras la mejor solución!



Anchetas

Gran variedad según tus necesidades y presupuesto.



Juguetería

Amplio surtido y marcas seleccionadas para todas las edades.



Artículos Navideños

Los mejores accesorios para regalar y decorar.



Bonos de Regalo

La mejor opción de regalos para tus empleados y amigos.



CONTÁCTANOS  LINEA NACIONAL GRATUITA
mercadeo@makro.com.co 018000 - 110733

Llámanos y recibe atención personalizada

Bogotá: Villa del Río, Johanna La Verde cel: 3133334761
Bogotá: Autop. Norte, Mauricio Moreno cel: 3133334748
Bogotá: Av. Boyacá, Jorge Garzón cel: 3133334742
Cali: Valle de Lili, Julián Solorzano cel: 3133334745
Cali Norte, Raúl Buitrago cel: 3203336289
Barranquilla: Villa Santos, Orlando Cambindo cel: 3133334747
Medellín, Andrés Ruiz cel: 3133334746

Dos Quebradas, Jorge Munera cel: 3133334744
Ibagué, Gerardo Bedoya cel: 3133334788
Cartagena, Vilma Arroyo cel: 3133334750
Soledad, Arturo Villa cel: 3202110109
Villavicencio, Nelson Lora cel: 3202110110
Santa Marta, Mary Castro cel: 3114812024
Cúcuta, Luz María Mesa cel: 3114812751



Mitos y verdades del mercado petrolero y de hidrocarburos en Colombia

Hace más de cuatro años, los analistas estimaban que en 2008 deberíamos estar importando petróleo para satisfacer la demanda interna. El golpe para nuestra balanza exportadora, los perversos efectos fiscales y la desaceleración económica que acompañaría este desabastecimiento de hidrocarburos eran de consideración. Las reservas de crudo descendían de 3.232 millones de barriles en 1994 a 1.400 en 2005, mientras que el consumo de refinados no dejaba de aumentar.

Hoy el panorama es diferente: nuestro Presidente anuncia que tendremos autoabastecimiento hasta 2019; la inversión extranjera en el sector se ha elevado considerablemente, y la perspectiva de la producción de refinados es optimista.

Analizar las razones que explican esta evolución no es tarea fácil; sin embargo, queremos consignar, en esta entrega, las opiniones de importantes actores que han logrado resultados muy positivos para la economía e imagen de Colombia. La Agencia Nacional de Hidrocarburos, como muestra importante de desarrollo institucional; Ecopetrol, nuestra tradicional empresa petrolera; Pacific Rubiales Energy, una compañía de reciente creación que nos demuestra la importancia del capital humano conocedor del negocio; ExxonMobil, la reconocida multinacional, y los encargados de hacer llegar el combustible a las estaciones de gasolina, asociados en Fendipetróleo, responden a nuestras preguntas, en un amable diálogo que nos permitimos reproducir para nuestros lectores.

Desde luego, quedan inquietudes en torno a temas como el transporte de gas, la infraestructura vial del país, la situación de los distribuidores y la estructura de precios al consumidor; pero el avance, sin duda, es considerable.

John Naranjo Dousdebés

Director Área de Entorno Económico de INALDE

ARMANDO ZAMORA

Director de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)

¿Qué es la ANH, cuáles son sus funciones y qué generó su creación?

La Agencia Nacional de Hidrocarburos es la administradora y reguladora de los recursos hidrocarbúricos del subsuelo, que son propiedad de la nación colombiana. Tiene como misión optimizar el aprovechamiento de esa riqueza, de tal forma que se logre un equilibrio entre las necesidades del Estado, de la sociedad y de la industria. Es su administrador especializado desde 2003.

Antes, esa función la realizaba Ecopetrol, pero el modelo no funcionaba bien porque había un conflicto de intereses: Ecopetrol es una empresa petrolera operadora y, aunque de propiedad del Estado, requiere abundantes ingresos para sí misma. Y, por otra parte, debía decidir, como entidad reguladora, sobre la operación de otras empresas competidoras.

El proceso se inició con una revisión de las mejores prácticas a nivel internacional para gerenciar los recursos y, después de analizar varios modelos, se vio que separando esas funciones se obtenía una mayor transparencia y una mejor administración de los mismos.

Un debate muy duro con el mismo Ecopetrol, ¿no?

Sí, pero una de las claves para que esto se haya podido hacer fue que el presidente de la empresa facilitó el proceso en ese momento.

Para hablar de un aprovechamiento óptimo del subsuelo se requiere de buena información. ¿Los análisis y estudios que se tienen sobre nuestra geología permiten hacer el negocio petrolero interesante para las partes?



Estoy totalmente de acuerdo en que la base para una buena decisión está en la calidad de la información. Tenemos un buen banco de información petrolera, sísmica, de pozos, etc. Lo que hacemos es ponerla a disposición de las empresas para que ellas conozcan las condiciones del área y el Estado pueda dar a conocer qué se espera de esas áreas.

Desde el inicio, realizamos dos proyectos en la ANH: por un lado, convertir el banco de información petrolera en servicio público, pues antes era un activo estratégico de la empresa estatal. Ahora es muy fácil, barato y rápido adquirir esa información y, de hecho, estamos próximos a hacer un relanzamiento del banco. Por otro lado, nos planteamos una estrategia para adquirir información nueva, usando la última tecnología, sobre el real potencial de las cuencas a nivel regional. Es un plan de 15 años que vale 2.500 millones de dólares y que el gobierno nos aprobó, año a año, con la condición de que generáramos nuestros propios recursos para llevarlo a cabo. Ya vamos en el quinto año y los resultados son muy interesantes. Con ese plan hemos accedido a información en áreas nuevas. Colombia explota actualmente cinco de sus cuencas, pero tiene 23, aunque algunas, hay que reconocer, son más complejas.

De otra parte, el contrato que manejamos es bastante moderno, razonable y tiene condiciones económicas que varían según las circunstancias. A mayores descubrimientos, en tamaño y en calidad, hay mayor participación del Estado, así como a medida que los precios internacionales suben; mientras que si los precios disminuyen, la participación baja.

¿La información que ustedes generan se complementa con la que van encontrando los contratistas en esas áreas o, esta última, es propiedad privada?

Toda la información que se genere con esos trabajos es propiedad de la nación. Es obligatorio entregarla. Lo que existe son unas restricciones de confidencialidad por un número de años. Después de 5 años, en la mayoría de los casos, ya se puede hacer pública.

Un plan de 2.500 millones de dólares... es una suma cuantiosa

Sí, pero es una información que si no la adquiere el Estado, no se tendrá. La ANH ya ha invertido unos 300 millones de dólares en los últimos 5 años, lo que ha permitido organizar rondas competitivas con empresas interesadas y, como resultado, el año pasado obtuvimos compromisos formales de exploración por 1.000 millones de dólares. Así mismo, la inversión extranjera que está llegando en los últimos 5 años es del orden de 10.000 millones de dólares.

El año pasado obtuvimos compromisos formales de exploración por US\$1.000 millones. Así mismo, la inversión extranjera en los últimos 5 años es del orden de US\$10.000 millones.

El resultado también se ve en la producción de este año que ya va por el orden de 650.000 barriles diarios y que sobrepasó los 530.000 de hace pocos años. ¿Ese aumento viene básicamente de campos nuevos o es recuperación secundaria de antiguos campos?

Resulta de la mejor explotación de campos viejos y del cambio a en el modo de contratación. La mayor producción vino de esos campos, pero la incorporación de nuevos descubrimientos juega un papel cada vez más importante.

Actualmente, de los 650.000 barriles diarios, más o menos unos 50.000 son producción de campos nuevos y crecerá a 100.000; esa es nuestra apuesta para 2010. Pero lo grande viene después. Nuestro objetivo estratégico para el 2020 es incorporar 4.000 millones de barriles a las reservas. La mitad de recuperación de campos ya descubiertos y la otra mitad de nuevos hallazgos. En los 5 años que lleva la ANH se han aumentado, al menos, unos 800 millones de barriles. El año pasado se incorporaron 500 millones a las reservas y se espera que los resultados de este año sean 1.650 millones de barriles en total. Es decir, el volumen, que iba en declinación, ya empezó a aumentar.

Las reservas volvieron a lo que teníamos hace 5 años porque las tasas de declinación son muy altas, ¿10%?

Lo que pasa es que la declinación estaba dominada por lo que sucedía en Cusiana. Ese yacimiento llegó a producir 450.000 barriles diarios en el año 97-98 y de ahí en adelante sus tasas de declinación fueron del 12%. Pero si se omite Cusiana de la historia, la producción restante era más o menos constante.

Dentro de lo nuevo que han descubierto, ¿hay algo inesperado?

Sí. En Putumayo estaba Ecopetrol explorando, pero lo abandonó cuando se creó la ANH y ahora una empresa canadiense acaba de descubrir una importante reserva en esa área. En San Vicente del Caguán vienen de descubrir lo que es el principio de una gran cuenca de crudo; en Casanare hay petróleo a la vista y en Vichada logramos colocar cinco grandes bloques para evaluación técnica con empresas que se comprometieron a invertir, solamente en estudios previos, 500 millones de dólares en los próximos 3 años. Los que conocen muy bien esa cuenca nos han dicho que tiene mucho potencial de crudo pesado.

Otra zona que nadie sospechaba es el Caribe, que parece tener gran potencial de gas. Y otra donde prácticamente nos fuimos en contravía de Ecopetrol, fue el Chocó. Algunos se burlaban de nosotros y nos decían “que les vaya muy bien encontrando oro”. Pero hicimos los trabajos previos y vemos un gran potencial petrolero.

¿En qué parte del Chocó?

En todo el Chocó: marítimo y terrestre. En la cuenca marítima trabaja la firma india Reliance: ya hizo sísmica y va por una temporada adicional de 1 a 2 años. Ecopetrol ya se montó a ese bus y pidió varias zonas aledañas. En tierra, los problemas son de otra índole: de acceso, de estructuras, de seguridad, además de ser zonas de comunidades indígenas y comunidades negras. Allí está trabajando la ANH enfrentando muchas dificultades pero, aunque es algo prematuro, los indicadores son muy positivos.

Los resultados también obedecen a las condiciones de los contratos. ¿Es que son muy favorables?

Hay cinco factores que las empresas analizan: la geología, el contrato, las instituciones o estabilidad jurídica, la seguridad física y la estabilidad política. En todos hemos tenido progresos. La seguridad física era un gran obstáculo y ha mejorado mucho a pesar de algunas barreras de percepción. En estabilidad jurídica y estabilidad política nos hemos ganado el reconocimiento internacional, a pesar de todos nuestros problemas. Y en términos contractuales fiscales fue el mayor avance, pues en estos nos habíamos quedado rezagados. Con la apertura de la Unión Soviética y de Suramérica, en la época de los 90, que fue justo después de nuestro gran descubrimiento de Cusiana, el país se quedó estático en contratación pensando que nadaríamos en petróleo y apretó las condiciones. Mientras tanto, se abrían más oportunidades en el resto del planeta para las empresas petroleras. Entonces, lo primero que hicimos fue introducir un contrato basado en estudios, con buenas y justas garantías, lo que nos ha permitido posicionarnos donde queríamos.

En resumen: ¿Se puede decir que Colombia tiene una importante reserva petrolera?

Tiene una reserva razonable que nos asegure el futuro, sin necesidad de ganarnos la lotería. Es cuestión de gerenciar mejor los descubrimientos que hemos realizado y darles importancia a los campos pequeños. Muchos aseguran que nos falta el gran descubrimiento. Puede que se dé, como puede que no. Pero si no llega, ahí tenemos para divertirnos un buen rato.

Pero ese buen rato llega, según los datos, hasta el 2014...

Eso es con base en lo que sería si no se descubriera nada. Porque si a mí me preguntan: “¿Hasta cuándo te alcanza la plata que tienes para vivir?”. Yo digo: “me alcanza hasta el 2010”. Pero si me preguntan: “Si sigues trabajando igual, y teniendo los mismos ingresos, ¿Hasta cuándo tendrás lo suficiente?, pues yo digo: “Hasta que me retire o hasta que me muera”. Este ejemplo explica exactamente el tema de la autosuficiencia del que se ha venido hablando.

Nosotros tenemos trabajo exploratorio para los próximos 5 años, ya comprometido. Ecopetrol tiene unos presupuestos de exploración importan-

tes y de incorporación de reservas. Entonces, hay una dinámica de inversión en el sector. Por bajo, 5 mil millones de dólares al año.

¿En eso también tendrá que ver el precio del petróleo?

Al principio del año el precio bajó y la inversión se paralizó en muchos proyectos. Las grandes empresas mantenían su inversión en los que consideraban iban a ser importantes campos a futuro pero la inversión marginal se paralizó. Curiosamente, eso no pasó en Colombia. El precio aquí generó el efecto contrario. Muchas compañías empezaron a llegar y este año hemos tenido más expresiones de interés que antes. Dicen: "Queremos estar aquí porque, definitivamente, aún con precios bajos sacamos ventaja y, cuando estos suben, seguimos siendo competitivos".

Siendo la energía tan demandada, su precio puede subir. ¿Eso quiere decir que en Colombia el galón de gasolina va a tener que subir?

Sí. Si el petróleo sigue estable, la gasolina también lo estará. Si a futuro sube, pues habrá que pagar el precio.

La idea del sector no es llegar como los ferrocarriles del Lejano Oeste, arrasando con la cultura de los indígenas, sino como una oportunidad para las comunidades.

¿Los pozos pequeños son rentables?

En este momento tenemos varios campos de menos de 100 barriles por día y están sacándolos con carrotanque y produciendo rentablemente. Menor a esa producción, pienso que no vale la pena por el costo y la complejidad. Cabe recordar que entre más baja sea la producción diaria, menores son los pagos de regalías.

Algo que no se puede ignorar son los problemas sociales, étnicos y ecológicos, que cada vez cobran más vigencia.

¿Estos pueden debilitar el proceso de exploración?

La industria empieza a tener problemas de relacionamiento con el gobierno local, con la gobernación, con la autoridad ambiental, con los personeros, con el Ministerio de Minas para las licencias, con el Ministerio del Exterior para hacer las consultas y verificar la presencia de grupos étnicos, con ONG's, con los sindicatos, con los dueños de las tierras que son amos de la política local, etc. Entonces, eso está generando muchas dificultades que requieren esfuerzos para enfrentarlas.

A nivel étnico hay que hacer las consultas pertinentes. Sin embargo, el número de consultas se está multiplicando y el Ministerio del Interior no tiene los equipos, las personas, ni las capacidades, así que nosotros lo hemos apoyado aunque nuestra labor sea administrar el subsuelo y no los problemas de superficie.

Claro, las consultas hay que hacerlas a las mismas comunidades indígenas según la Constitución

No solo según la Constitución, sino según los tratados internacionales, debido a que esas comunidades tienen unos derechos especiales. Se deben adelantar consultas con todas las de la ley, certificadas por el Ministerio del Interior, pero este no tiene los medios. Entonces, nosotros realizamos algo de ese trabajo. Pero, por más que hagamos, el Ministerio necesita una organización adecuada del trabajo para responder a esta avalancha, porque hacer una consulta en Vichada, por ejemplo, donde hay indígenas de más de 35 grupos que para reunirse deben viajar dos o más días en lancha, requiere toda una logística.

Estas comunidades se sienten amenazadas por el sector petrolero y comienzan a replegarse cuando surgen problemas de derechos humanos, de hambre y miseria

Así es. Ese es un problema de fondo que se debe combatir. La industria y el gobierno son conscientes de la situación y la idea no es llegar como los ferrocarriles del Lejano Oeste, arrasando con la cultura de los indígenas. La industria debe llegar como una nueva oportunidad de mejoramiento para las comunidades, como una solución a su situación de pobreza. ¶

JAVIER GUTIÉRREZ

Presidente de Ecopetrol

El 2008 fue un año muy bueno para Ecopetrol porque los precios de petróleo fueron elevados y su rentabilidad fue extraordinaria. Hoy la situación es un poco diferente. ¿Qué se le puede decir ahora a un accionista sobre la rentabilidad de su inversión?

Sobre eso me gustaría resaltar dos cosas: lo primero, es en relación con los precios. Claramente, lo que pasó el año pasado es la excepción. Lo que está sucediendo ahora es lo que corresponde a unos niveles normales del mercado. Recordemos que, hasta no hace mucho, todavía podíamos hablar de niveles del orden de US\$30 o US\$40/barril. Así que las compañías teníamos que prepararnos para ser rentables con precios no muy altos. Lo segundo, Ecopetrol le está apuntando a tener un crecimiento con generación de valor, que tiene que ver con producción, explotación y, lógicamente, con el resto de nuestros procesos de transporte y refinación.

Entonces, el año pasado crecimos, indudablemente, ayudados por el resultado de los precios. Pero, hay que tener en cuenta que Ecopetrol espera crecer al 12% anual y le apuesta a un millón de barriles/día en 2015.

Por otro lado, estamos haciendo un control de presupuesto, invirtiendo en tecnología e innovación, siguiendo con el proceso de internacionalización y mejorando el sistema de gestión, que permite asegurar todas las condiciones para obtener nuestros resultados. Así que aunque un buen precio nos genera importantes excedentes, nuestros resultados no están apalancados en ellos.

Claro, pero también hay que hacer una fuerte inversión en exploración de



nuevas cuencas. ¿Su presupuesto es suficiente para tener la tranquilidad de que esa exploración cuenta con la intensidad requerida para asegurar que esos pozos lleguen a la meta del millón de barriles diarios, de aquí a pocos años?

El incremento de nuestra producción está soportado en tres estrategias: exploración, incremento del factor de recobro de los campos actuales de producción, y adquisiciones. En cuanto al recobro, la meta es sobrepasar el 21% o 22%; se ha llegado a niveles mucho más altos con procedimientos de recuperación secundaria y otras tecnologías. De tal manera que apuntándole a estar en niveles de 32% y 33% tendremos un espacio importante, que nos puede representar más de 100 millones de barriles por año.

Respecto a las adquisiciones de reservas, la meta es 80 millones de barriles por año, en promedio, y unos 250 millones de barriles adicionales por la parte de nuevas reservas en proceso de exploración; esta última se realiza en áreas cercanas

a los campos de producción y en áreas fronteras. Hoy, especialmente en los Llanos Orientales, las áreas fronteras vienen incrementando la producción de forma importante.

En exploración, el año pasado, se invirtieron unos US\$400 millones y este año vamos a estar cercanos a los US\$1.000 millones.

¿En el millón están incluidos los eventuales petróleos fuera de Colombia?

Sí, claro, porque estamos hablando de un grupo empresarial. Sin embargo, en la medida en que nosotros seamos exitosos aquí, pues seguiremos concentrados en el país.

Su crecimiento será del 12% anual, pero el agotamiento de los campos es del mismo porcentaje. Entonces, ¿cómo pueden aumentar las reservas de crudo?

Vamos haciendo el reemplazo, lo cual implica que debemos tener un índice de reposición de reservas que debe estar en el orden del 200%. Hay que agregar, tanto lo que obtenemos del desarrollo de los campos, que es el incremento del factor de recobro, más la compra, más lo exploratorio.

Eso en cuanto a exploración y producción de petróleo. Pero la rentabilidad de la acción depende de lo que va a pasar en refinación y en petroquímica. Usted habla de los proyectos en Cartagena, en Barranca. Eso también requiere mucho dinero. ¿Tiene los recursos para adelantarlos?

Tenemos un programa de inversiones de 60 billones de dólares para alcanzar las metas al



Ecopetrol tiene un programa de inversión de US\$60 mil millones para alcanzar sus metas al 2015: 38 son para la exploración y producción; 20 para el *downstream* (refinación, petroquímica, transporte y comercialización) y 2 para proyectos corporativos.

2015: 38 son para la exploración y producción; 20 (equivalentes a 20 mil millones de dólares) para el *downstream*, que es toda la refinación, la petroquímica, el transporte y la comercialización, y unos 2 billones, aproximadamente, para proyectos corporativos. Entonces, dentro de los 20 billones de dólares que vamos a dedicar a refinación y petroquímica, está la previsión para adelantar la modernización de las refinerías de Barrancabermeja y Cartagena. ¿Y qué buscan estas modernizaciones? Por un lado, lo que los expertos llaman conversión profunda, que se trata de convertir los productos pesados, cuya producción está aumentando en el país, en livianos y medios, que se venden a mejores precios. Y, por otro lado, está toda la producción de combustibles simples. Así como queremos un millón de barriles de producción diaria para el año 2015, nuestra meta de refinación es tener 650.000 barriles en capacidad de procesamiento de refinerías y poder estar, siquiera, en unas 2'700.000 toneladas de productos petroquímicos. Para eso necesitaremos transporte que nos permita mover tanto crudos como la parte de los poliductos, y eso requiere un esfuerzo. Sin embargo, hasta ahora se han venido logrando las metas y los recursos.

Que el gobierno desee tener fácil acceso a los mercados de capitales es muy distinto a pensar que quiera dejar de lado el control de Ecopetrol o venderla.

¿Cuándo entrará en operación la refinería de Cartagena?

La meta que tenemos para la puesta en operación de la nueva refinería de Cartagena y para la modernización de la refinería de Barrancabermeja es finales de 2012, comienzos de 2013.

Hace pocos días se informó que algunas empresas tenían el petróleo, generalmente en zonas pequeñas, pero que no tenían cómo transportarlo, no tenían oleoducto. En un sector donde las externalidades son tan altas como este,

¿quién va a financiar esas redes para que el petróleo llegue donde debe llegar?

De hecho, se está financiando ahora. Lo que ha sucedido en los últimos años es que en esos campos pequeños y medianos ha comenzado a aparecer una nueva producción y, por ende, hasta ahora se empiezan a desarrollar los oleoductos, con todas las facilidades de estaciones y demás para transportar los nuevos crudos. El Oleoducto de los Llanos Orientales será el que va a sacar los crudos desde Campo Rubiales, por ejemplo, para conectar con Porvenir y llegar al Oleoducto Central de Colombia. El interés de otras empresas productoras, así como el de Ecopetrol, es el mismo. Y, así mismo, el gobierno tiene el interés de que estos sistemas se vayan desarrollando.

El dinero va saliendo de los mismos agentes petroleros. Además, como se va a cobrar por el servicio de transporte, ese será el incentivo para poder emprender los desarrollos correspondientes. Con el oleoducto que se está haciendo para Rubiales se va a detener el flujo de carrotanques que aseguraba el transporte. Entonces, las inversiones se están haciendo. Desde luego, esta es una industria de alto riesgo, pero que también tiene sus rentabilidades y sus ciclos. Por ahora la producción aumenta y el transporte mejora.

El problema que hemos tenido en Colombia es el costo de explotación y de exploración. ¿Somos competitivos?

Nuestros costos realmente son bastante competitivos.

¿Y con respecto a Venezuela?

Venezuela tiene un costo menor pero porque tiene muchísimas más reservas y condiciones muy favorables. Pero si nos comparamos con otros países, estamos en unos niveles de utilidad buenos. Sacar el *lifting* a un costo cercano a los US\$7, ya es bastante atractivo y tenemos esos niveles en muchos campos.

Ustedes están llegando a regiones más apartadas donde hay reservas ecológicas y poblaciones étnicas. ¿Atender estos requerimientos en forma adecuada les genera costos adicionales?

Yo diría que son retos y desafíos. Y son situaciones que las compañías deben manejar y

administrar de la mejor manera posible porque estamos hablando de comunidades y de un impacto sobre ellas. Hay que estar absolutamente convencidos de que eso es parte de lo que a uno le corresponde desarrollar en la actividad en la que está, pues le está apostando a una sostenibilidad en términos de desarrollo.

Ecopetrol está mejor que hace un año y sus acciones tienen buena demanda. ¿Hay posibilidad de que se quiera vender la empresa?

Claramente lo que el gobierno desea es mantener la estructura actual, tener el control total de la compañía y hacer un proceso de capitalización que le permite contar con recursos adicionales. Además, lo que hace al entrar a los mercados de valores es dinamizar todos los instrumentos para tener fácil acceso a capitales en mejores condiciones y para su posicionamiento. Eso es muy distinto a pensar que el gobierno pretenda dejar de lado el control de la compañía; lo que se busca son otros objetivos, como generar incentivos en términos de gestión de la empresa y darle toda una dinámica a su proyección social.

Desde luego, a pesar de los buenos resultados hay muchas cosas por hacer. Hemos recorrido un camino, pero todavía hay muchos retos.

Otro aspecto importante es que Ecopetrol compite como cualquier empresa y no tenemos ninguna favorabilidad. A quien le corresponde las funciones de dirección es al Ministerio de Minas y Energía y quien realiza las funciones de administración es la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

Para finalizar, ¿cómo le parece el impuesto al patrimonio a una empresa altamente capitalizada como Ecopetrol?

Lo importante de muchas de estas cosas es entender si esto redundará en beneficio; si esto es suficientemente utilizado y si realmente va en aras de la seguridad democrática y de una mejora del clima de inversión. Hoy, por ejemplo, uno de los mejores beneficiarios con el tema de la seguridad es la industria petrolera y, en general, toda la industria de infraestructuras. Creo que no hay sitio vedado o donde ahora no podamos llegar. Entonces, hay que ver que las empresas dan, pero así mismo reciben. Lo importante es que se les de una buena utilización a esos recursos. ¶

RONALD PANTIN

Presidente de Pacific Rubiales Energy

¿Qué es Pacific Rubiales Energy?

Es una empresa independiente de reciente formación. Comenzó apenas hace dos años, cuando compramos Meta Petroleum, empresa de Germán Efromovich que producía unos 15 mil barriles de petróleo por día. Actualmente, Pacific Rubiales genera cerca de 70 mil barriles diarios y se espera que para finales de este año o principios de 2010 estemos produciendo 120 mil, así como 200 mil barriles/día para finales de 2010. Además, está cotizada en la Bolsa de Toronto, y una buena noticia es que pronto también estará en la Bolsa de Bogotá.

¿Qué quiere decir independiente?

Que no es una empresa nacional, como Ecopetrol, ni una multinacional como Shell o ExxonMobil. Nuestro orgullo es que aunque es una empresa que cotiza en la Bolsa de Toronto (Canadá), es una empresa cuya *head quarter* está aquí en Bogotá. Si bien Colombia no es un país petrolero tan grande como Venezuela, la nuestra sería una empresa colombiana, en un principio, para el resto de Latinoamérica. Hoy en día tenemos 34 bloques: 31 en Colombia y tres en Perú y seguiremos conformando nuestro portafolio en el resto de Latinoamérica.

¿Por qué está en Colombia?

Nosotros venimos de Venezuela. Somos personas que manejamos la PDVSA antes del presidente Chávez. Por razones políticas, mucha gente, especialmente del sector petrolero, se fue de Venezuela. Yo, por ejemplo, era presidente de PDVSA Servicios pero decidimos buscar otras latitudes. Sabíamos que ese límite geográfico entre Colombia y

Venezuela no tenía nada que ver con la geología, así que conocíamos dónde estaba el petróleo. De hecho, hemos sido extremadamente exitosos. Generalmente, en el mundo, durante la parte exploratoria, se encuentra un pozo en 20 perforaciones; aquí hemos conseguido 14 en 17. Y la razón es justamente que cuando uno ve la geología colombiana es como ver una película que ya vio.

¿Qué pasaba con la seguridad aquí? Antes del 2000 era muy difícil explorar. Era un área que, aunque con geología muy prolífica, tenía problemas de orden público, además de que carecía de la infraestructura necesaria para hacerlo. Cuando vinimos, fuimos a Meta Petroleum, que tenía la concesión de Campo Rubiales, notamos que estaba subdesarrollado, pero sabíamos que había grandes reservas por similitudes con la Faja Petrolífera del Orinoco. Ahora, ya estamos invirtiendo y construyendo un oleoducto con Ecopetrol, donde conectamos Campo Rubiales con Monterrey, que ya está listo para empezar a transportar el crudo. Se trata de un oleoducto que se ha hecho en menos de un año, con una capacidad de 260 mil barriles/día.

¿Esa inversión es conjunta entre Ecopetrol y ustedes?

Sí. 65% Ecopetrol y 35% Pacific Rubiales. Sin embargo, Pacific no solo tiene crudo pesado en los Llanos, también contamos con el mayor descubrimiento de gas en Colombia, La Creciente, en el norte de Sucre. Allí tenemos una capacidad de producción a boca del pozo de 120 millones British thermal units per day (MMBtud). No obstante, por cuestiones de transporte, solo podemos comercializar unos 60. Pero, junto con Promigas, estamos viendo la posibilidad de aumentar la capacidad de ese gasoducto para llegar a unos 90 ó 100 millones (MMBtud). ¿Qué se evidencia? Mucha experiencia en una geología muy parecida a la de ustedes. Pacific Rubiales es una empresa que tiene acceso a capitales muy fuertes; los inversionistas están fundamentalmente en Canadá, Estados Unidos y en Europa aunque ahora nos estamos abriendo a la bolsa colombiana. Somos la empresa de mayor rendimiento en la Bolsa de Toronto.

¿Por qué está en Toronto?

Nosotros iniciamos la empresa buscando capital allí, porque es una bolsa especializada en los sectores minero y petrolero.



La Agencia Nacional de Hidrocarburos ha hecho un gran esfuerzo para mejorar la información geológica de las cuencas. ¿Ustedes tenían esa información guardada en Venezuela y sabían que el negocio era bueno antes de venir a Colombia?

Nosotros, lógicamente, no teníamos la información de Colombia en sí, pero sí la información regional y esta le dice a uno cómo se formó el petróleo, dónde están las acumulaciones y esto es exactamente lo mismo que en Venezuela. Sin embargo, yo sí creo que la Agencia Nacional de Hidrocarburos ha hecho un buen trabajo. Hoy en día ya no existen esos contratos que se hacían en el pasado con Ecopetrol, en los que había una suerte de conflictos de intereses. Los contratos ahora son con la Agencia y todos nos sometemos a unas licitaciones exitosas. En el mismo Ecopetrol se ha hecho un buen trabajo al abrirlo al sector privado, porque las empresas públicas, por más exitosas que sean, siempre tienen el pecado original de que pertenecen al Estado y este tiene unas necesidades que van más allá de las posibilidades de las empresas. Eso yo lo viví por 30 años en PDVSA. Por otra parte, Colombia tiene fama de ser un país que cumple con sus obligaciones y contratos. Antes, por cuestiones de seguridad, hacer inversiones en Colombia era muy difícil. Hoy en día, lo que me dicen por donde voy es que están fascinados con este país. Por eso, hemos invertido aquí cerca de US\$2 mil millones.

Escuché en un foro que los contratos que Colombia tiene son buenos, competitivamente hablando, pero que para algunas empresas pequeñas no son tan llamativos, por el tema de regalías e impuestos

Realmente, hoy en día Colombia tiene lo que tiene que tener: un justo balance entre la participación del Estado y la participación de las empresas. Si uno ve que es un campo muy bueno, está dispuesto a compartir más con el Estado. Si uno ve que es un campo muy riesgoso, entonces lógicamente lo evade. Eso hace que el mercado mismo sea el que balancee todo. Porque si uno se va mucho en favor de las empresas, lo que está haciendo es que cuando todo salga bien el Estado diga que lo están explotando. Y, por el otro lado, si

el Estado lo toma todo y le deja poco a las empresas, entonces estas no pueden progresar.

Afortunadamente se están encontrando potenciales diferentes a las áreas tradicionales que hemos venido explotando. Pero esas áreas, en algunos casos, por estar tan alejadas, tienen pocas facilidades de conexión y viene el problema del costo de transporte (se ha llegado a decir que hay petróleo pero no hay cómo sacarlo). ¿Hasta dónde afectan esos costos asociados al transporte?

Es ahí donde usted tiene presente el caso de Pacific Rubiales. Estamos sacando 63 mil barriles por día en tractomula a un costo de US\$15 por barril. Pero ahora, con una inversión de US\$530 millones hicimos el oleoducto y nos baja el costo a US\$7 por barril. Entonces, una cosa conllevó a la otra. A este nuevo oleoducto yo lo llamo "La Autopista del Llano", porque está trayendo desarrollo a la zona, y no solo en la parte petrolera. Llevaremos electricidad, fibra óptica y ya se ve el desarrollo agrícola y ganadero en una zona que antes no lo tenía.

Pero es que usted tiene un campo grande. Pero quienes sacan 5.000 barriles. ¿Cómo hacen para explotarlo?

Esas personas que sacan 5.000 barriles se ven beneficiadas con el desarrollo de estos grandes campos. Por ejemplo, van a poder usar el oleoducto. Si antes tenían que pagar US\$15 por transporte, ahora será US\$7. Antes tenían que generar con una planta eléctrica. Hoy en día, se pueden conectar a la red y van a tener telefonía.

Estamos sacando 63 mil barriles por día en tractomula a un costo de US\$15/barril. Ahora, con la inversión de US\$530 millones en el oleoducto, el costo nos baja a US\$7/barril.

En Perú hay un problema con las etnias y al gobierno le tocó echar para atrás algunos contratos petroleros. ¿Cómo manejan ustedes ese tema?

A mí me gustaría invitarlos a Campo Rubiales para que vean cómo es la forma moderna de explotar un campo petrolero. Las empresas petroleras que la gente se imagina son una cuestión más de Hollywood y tienen una mala fama que a lo mejor fue bien ganada, pero en un pasado muy lejano. Nosotros perforamos en un área de 6 mil metros cuadrados y todo el trabajo es subterráneo. Allí el ambiente está intacto.

En Perú tenemos tres bloques y Perú es selva amazónica. Pero ahora se obtiene mucha información desde el aire, con vuelos y tecnología que permiten ver dónde podrían estar las acumulaciones. Entonces, uno va a esas áreas, hace sísmicas muy puntualizadas y se trata de intervenir lo menos posible el terreno. Sin embargo, son zonas difíciles y costosas porque todas las operaciones son heli-transportadas. Hoy en día, la industria petrolera es quizás una de las menos invasivas. Rubiales, por ejemplo, está limpiecito. Cuando movemos el suelo, inmediatamente está la gente sembrando con abono orgánico. Además, allá hay reciclaje y con los papeles hacemos un *compost* con lombrices californianas para generar el abono de las plantaciones que hacemos de árboles indígenas del sitio.

¿Y la gente entiende eso? ¿Lo aprecia?

Si no lo apreciara, no sería posible.

En cuanto al gas, ¿hay suficiente en nuestro país?

Aquí hay mucho gas. Y nosotros hicimos ese descubrimiento en La Creciente. Cada pozo que tenemos (son como cinco) genera de 25 a 30 millones de pies cúbicos. Y podemos seguir descubriendo. Pero Colombia tiene un solo problema: no tiene infraestructura de transporte. Entonces, tenemos gas en Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, pero no hay manera de traerlo al interior del país, donde hay un déficit. Y usted me puede preguntar por qué no hacemos algo nosotros. Bueno, no nos lo permiten. La ley en Colombia dice que yo puedo participar en una empresa de transporte hasta un 25%. Si no, yo ya hubiera hecho un gasoducto, como hice mi oleoducto. Sería un excelente negocio. Ahora, yo no estoy criticando eso. Es bueno que el productor, el transportador y el comercializador estén separados para evitar monopolios. Sin embargo, hay que entender el problema, porque si la exploración de un pozo

En Colombia hay mucho gas pero existe un solo problema: no hay infraestructura de transporte. Entonces, tenemos gas en Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, pero no hay manera de traerlo al interior del país, donde hay un déficit.

de gas me cuesta US\$12 millones, para qué voy a explorar gas si después de descubrirlo lo tengo que cerrar por falta de transporte.

¿Qué tan factible es la exportación de gas?

Es factible. Hay una tecnología que estamos contemplando que es gas natural comprimido, con la que uno podría exportar gas desde Colombia hasta las islas del Caribe, que están condenadas a quemar combustible líquido y es muy costoso. Pero también pensamos que si nos decidimos por un proyecto de exportación, nos van a decir "y es que el gas se va a ir y no se queda aquí...". Eso hay que resolverlo.

Volviendo al tema del petróleo, y teniendo en cuenta que Glencore dijo que no tenía forma de financiar la refinería con Ecopetrol, ¿no será que el negocio de la refinación no es tan rentable?

Hoy en día es muy rentable. Sin embargo, uno puede comprar refinerías muchísimo más baratas en vez de hacer una nueva. Eso lo hicimos en Venezuela. No voy a juzgar lo que se está haciendo o no en las refinerías en Colombia, porque no me corresponde hacerlo. Pero PDVSA, antes de construir las refinerías propias, compró 24 refinerías alrededor del mundo y salía a 30 centavos de dólar. Era una nueva manera de ver el mercado.

Pero si es para consumo interno...

Vale la pena tenerla para consumo interno. Yo creo que en Colombia, lo que dice Ecopetrol del millón de barriles, es fácil.

Esa perspectiva, muy positiva ¿se

mantendría en Colombia si los precios del crudo no son muy altos, simplemente US\$50, US\$55 / barril?

El 50 es un número estático. Ya debajo de US\$50 algunas empresas empiezan a tener problemas. Por fortuna, nosotros somos empresa de muy bajo costo y podemos llegar a US\$20 sin ningún inconveniente. Pero claro, la exploración se complica debido a su costo. Lo que yo diga va a ser una mentira, porque la bolita mágica nunca funciona, pero creo que si se mantiene alrededor de US\$60, es más que suficiente.

Me llamaba la atención su comentario sobre el capital humano que trabaja con usted. Hay gente venezolana y colombiana. ¿Qué tal los colombianos?

Una maravilla. Yo estoy enamorado de Colombia. Aquí se dio una combinación muy bonita: una serie de viejitos, que no me gusta decirlo, con muchísima experiencia, y una gente maravillosa, joven y llena de iniciativas. El 97% de nuestra gente es colombiana. En el grupo, hay unos 40 venezolanos, que eran los que manejaban PDVSA.

Hace unos meses se decía que muchos colombianos que tenían información y experiencia en petróleos se fueron a otros países y nos quedamos con poco capital humano...

Yo creo que aquí hay excelente capital humano. Colombia no ha sido un país petrolero, pero puede desarrollar una industria, que no es solo la explotación, la producción o la refinación. Aquí debería desarrollarse más una industria de servicios. Todavía tenemos que importar muchas cosas, que son relativamente sencillas de montar en Colombia. Cuando se está en el sector petrolero, como es, o era el caso de Venezuela, uno hacía una llamada telefónica y tenía todo resuelto porque existían muchísimas empresas contratistas al lado. Y esos son generadores económicos y de empleo muy importantes.

Sí, es verdad. No es solamente sacar petróleo, sino que requiere de muchos insumos

Exacto. Una cosa es ser un país petrolero y otra, muy diferente, un país con petróleo. ¶

CAMILO DURÁN

Presidente de ExxonMobil de Colombia S.A.

¿Cuál es la perspectiva sobre el mercado petrolero mundial?

En los últimos 25 años la demanda mundial de energía ha aumentado en un 60% gracias, en parte, a una infraestructura global que tiene una escala masiva. La mayoría de las predicciones acerca de la energía presuponen un aumento parecido para los próximos 25 años. El petróleo y el gas natural han jugado un papel significativo en el desarrollo de la actividad económica en el pasado y, lo más probable, es que sigan teniendo un papel protagónico junto con otras fuentes de energía. Pero, en el futuro, el mundo necesitará mejor eficiencia energética y disponibilidad de todas las fuentes posibles si es que desea seguir creciendo.

Afortunadamente, no nos estamos quedando sin recursos energéticos. Sin embargo, hay retos complejos que podrían impedir que estos sean tan abundantes, eficientes y económicos como necesarios. Estos retos se complican cuando se toman en cuenta los factores de incertidumbre: la influencia de la geopolítica, el comercio y la seguridad; y los límites sobre las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) que podrían limitar el uso de la energía. Los riesgos siempre han sido parte de la industria, pero ahora se están combinando de forma impredecible.

En cuanto a nivel de precios, ¿qué se puede esperar para los próximos diez años?

Las proyecciones hacia futuro requieren calcular el crecimiento económico y la prosperidad. A pesar de las circunstancias actuales, se espera que el producto interno bruto y la población sigan creciendo. Además, que la demanda global de energía crezca en un 1,2% anual hasta el año 2030 y



la mayoría de esa demanda vendrá de economías emergentes.

Hay que tener en cuenta que el precio del mercado de petróleo crudo es el resultado de las acciones de miles de compradores y vendedores en una subasta mundial, que buscan los suministros de petróleo disponibles; que el precio también incluye los efectos de los especuladores y la actividad de los fondos, y que las incertidumbres geopolíticas en los principales países productores de petróleo también pueden causar efectos en los precios del mercado.

En ese contexto mundial, ¿cómo está Colombia en perspectivas de producción y consumo?

Desde su capacidad, tamaño y economía, Colombia seguirá desempeñando su papel dentro del mercado global, creciendo y alimentándose de economías mucho más grandes; sin embargo, y no menos importante, el papel de nuestro país es prometedor y hace un aporte en su medida. Por eso, ExxonMobil de Colombia está dispuesto a seguir enfrentando el desafío energético del país.

¿Qué tan altas son nuestras posibilidades para mantener autosuministros y así no tener que importar para los requerimientos internos?

Hoy en día, la industria se enfrenta a dos desafíos: suplir las necesidades energéticas del mundo y reducir su impacto ambiental. La innovación tecnológica es un componente crucial en la estrategia que emplea ExxonMobil para solucionar estos problemas.

Es importante encontrar las respuestas a estos problemas porque la energía es necesaria para el crecimiento económico que, a su vez, aumenta el nivel de vida de las personas. Así mismo, hay que tener en cuenta el problema de las emisiones de gases que ocasionan el efecto invernadero y no olvidar que el mercado del petróleo se rige por las leyes de la oferta y la demanda y por variables de tipo político y económico en las cuales intervienen demasiados elementos.

El gobierno del presidente Álvaro Uribe ha hecho un gran esfuerzo por atraer inversión extranjera al sector y detener la caída en la producción petrolera, la cual estaba en 1999 en 838.000

barriles diarios y bajó a 561.000b/d en el 2007. Los cambios en la política incluyeron la posibilidad de que las compañías extranjeras pudieran tener el 100% de propiedad sobre los bloques de exploración y producción y el establecimiento de mejores condiciones económicas y fiscales para los proyectos petroleros.

¿Qué ha pasado con el balance del petróleo en Colombia si hace 4 años se decía que a partir del 2010 se importaría y ahora se prorrogó el plazo y se dice que será desde el 2015? ¿La razón es un aumento en la producción nacional?

Sí, esa es la razón.

¿Si el Plan de Inversiones contempla ese aumento de producción interna, también contempla la inversión en investigación y explotación? ¿Cómo maneja este tema de la investigación ExxonMobil?

ExxonMobil gasta más de 600 millones de dólares anuales a nivel global en tecnología de propiedad. Nuestras investigaciones abarcan todos los aspectos de nuestro negocio: *upstream*, *downstream* y químicos. En el *upstream* se trabaja constantemente para crear tecnologías de punta que confieran una ventaja competitiva en los campos de exploración, desarrollo de recursos, recuperación de hidrocarburos y producción. Al aplicar estas tecnologías, ExxonMobil reduce los riesgos al explorar, mejora su rendimiento, recupera mayores cantidades de hidrocarburos, reduce costos y da seguridad a sus operaciones.

Los programas de tecnología en el *downstream* están enfocados en tres áreas: alimentación aventajada, productos de alta calidad y procesos de bajo costo. Actualmente, estamos desarrollando combustibles no convencionales como el gas, gasolina de metanol y biocombustibles. Siempre estamos evaluando la posibilidad de utilizar los biocombustibles a corto o largo plazo. Por ejemplo, hemos desarrollado un método de prueba para identificar las distintas mezclas de biodiesel. Este método único nos permitirá mejorar la eficiencia y seguridad de nuestras operaciones de mezcla y, al mismo tiempo, mantener los niveles de calidad.

¿La actual normatividad y legislación hace de Colombia un país atractivo



para una empresa extranjera como ExxonMobil? ¿Qué dificultades y estímulos ha encontrado?

ExxonMobil es una compañía global con operación en más de 200 países. Por lo anterior, el esquema de negocio está diseñado para acomodarse y realizar alianzas estratégicas con los gobiernos de las naciones donde opera. La disciplina con que ExxonMobil realiza sus negocios a largo plazo y la flexibilidad hacen que pueda desarrollarse con éxito.

El camino a la seguridad de la energía –en este o en cualquier otro país– radica en mercados abiertos y competitivos, comercio internacional, diversidad de oferta y el fortalecimiento de las relaciones entre las naciones productoras y consumidoras. El valor de tales mercados interconectados es que esa seguridad de energía se refuerza cuando hay más participantes, mejores relaciones y fuentes diversas de oferta.

Los proyectos de nuestra industria se abarcan en décadas, requieren inversiones enormes y utilizan tecnologías de punta que evolucionan a través de los ciclos de vida de esos proyectos. Para nosotros, planear a largo plazo es vital; la planeación que depende de marcos estables y ve más allá de los ciclos de negocios actuales y de los límites de los términos políticos.

Como resultado, el papel que los gobiernos desempeñan al mantener unos entornos reguladores y fiscales estables y permitir el acceso a las

fuentes de energía es crucial para la seguridad de la energía futura. Es importante para una industria que requiere de bastante capital y que opera sobre horizontes de tiempo muy largos.

Nuestra industria tiene tiempo comprobado y una vez más aceptará el riesgo, aún para proyectos que requieren alta inversión, si las medidas están en el lugar que nos permita operar efectivamente y resolver los asuntos justamente. La gran infraestructura de energía que mueve satisfactoriamente el petróleo y el gas alrededor del mundo es prueba de que la industria hará grandes y prudentes inversiones cuando se observen valores a futuro y un nivel fiable de estabilidad.

¿Cuál es la situación real, ventajas y debilidades de ExxonMobil de Colombia y del sector petrolero en Colombia actualmente?

La situación del sector petrolero en Colombia y la de ExxonMobil ha sido muy estable en los últimos 90 años. El modelo de negocio directo y consistente que combina perspectivas a largo plazo e inversiones de capital disciplinadas con un enfoque en excelencia operacional, maximiza las ganancias de nuestros accionistas. Identificamos, desarrollamos y ejecutamos proyectos, de tal manera que podamos asegurar que las ganancias de estos serán considerables sin importar el clima económico del momento.

¿ExxonMobil seguirá creyendo e invirtiendo en Colombia?

Exxonmobil de Colombia S.A. ha operado en Colombia durante casi un siglo. Hemos sido partícipes de la historia petrolera del país; construimos las refinerías de Barrancabermeja y Cartagena y el Oleoducto Colombia; hemos distribuido combustibles y lubricantes durante más de 50 años; en el 2004 firmamos el primer contrato para explorar aguas afuera de la Costa Norte en el Bloque Tayrona y en el 2008 firmamos un contrato de exploración técnica para iniciar actividades de exploración de crudos pesados en el departamento del Vichada.

Como una empresa visionaria, nuestra historia ha sido larga y estamos convencidos de que el futuro también lo será. Por eso, cuando miramos hacia el futuro, esperamos seguir suministrando energía. ¶

KELLY ORTEGA Y EDWIN BAYONA

**Presidenta (e) y asesor económico
de Fendipetróleo**

Fendipetróleo es una agremiación de distribuidores minoristas, ¿quiénes son los minoristas y quiénes los mayoristas en este negocio?

Los distribuidores minoristas son los dueños de todas las estaciones de servicio a nivel nacional y los mayoristas son las empresas, 17 en este momento, como Terpel y ExxonMobil, que son las que venden el combustible final a esas estaciones.

Pero uno también ve estaciones de servicio con el nombre Terpel...

Ese es el fenómeno del abanderamiento. Todas las estaciones de gasolina deben tener su bandera, la marca registrada de la empresa a la cual le compran. Desde luego, hay estaciones propias de los mayoristas y eso afecta a los distribuidores minoristas. ¿Por qué? porque ellos tienen el privilegio de vender a un precio como mayorista, cosa que el minorista no puede. Los márgenes de estos últimos han bajado en todo el país. De hecho, la cantidad de galones que cada estación de servicio vende hoy, no es suficiente para que sobreviva, debido a la guerra de precios por el aumento del número de estaciones de servicio en el país.

Según sus estadísticas el número de estaciones de servicio se ha duplicado prácticamente de 2.000 a 4.200

Sí. Eso lo ha incitado también el mayorista porque quiere estar en todo el negocio y ha hecho que se incrementen las estaciones de servicio, propiciando una competencia desleal entre los mismos distribuidores. Hay una guerra de precios absurda y algunas estaciones pueden desaparecer. Por otro lado, ha incrementado el comercializador

industrial y apareció la nueva figura de grandes superficies como Carrefour o Éxito, que usan esa estrategia para jalonar su negocio. Esto es desleal para nosotros. Ya en Medellín pusieron una denuncia porque tenemos facturas en las que el precio está a menos del costo. Y claro, ellos lo pueden hacer porque ese no es su negocio, pero no está bien.

¿Qué políticas han llevado a que ese aumento de estaciones de servicio sea tan significativo y en tan corto tiempo?

Resulta que el Ministerio de Minas, en el año 94, creó un decreto con el que se le dejaba la delegación a los municipios para que ellos dieran las licencias de construcción y operación de las estaciones de servicio. Como todos sabemos, los municipios tienen algo desbordado en su planeación y empezaron a construir gasolineras porque supuestamente el negocio era muy bueno (vendíamos 96.000 galones mensuales, en promedio, por estación), sin mirar saturación del mercado. Cada amigo de algún dirigente de un municipio podía construir una “bomba de gasolina”, como se le denomina coloquialmente.

Cuando uno ve el precio de la gasolina nota que la mitad es para el productor, el 30% es de impuestos y que los márgenes para el distribuidor y el minorista son pequeños aunque ustedes los han subido en los últimos años

Nos ha tocado, porque está comprobado que una estación de servicio debe vender mínimo 60.000 galones mensuales para tener salarios dignos, personal adecuado, etc. Entonces, en el 98 vendíamos 96.000 galones y estábamos perfectos, era un negocio rentable. ¿Y por qué ese debe ser el mínimo de venta? Porque una estación de estas vale alrededor de 1.200 millones de pesos, incluidos equipos y terreno, lo cual es una inversión muy grande. Ahora estamos vendiendo menos de

Está comprobado que una estación de servicio debe vender mínimo 60.000 galones mensuales para su sostenimiento. Ahora solo estamos vendiendo 44.000 galones.



44.000 galones mensuales.

Pero, en general ¿el consumo de gasolina aumentó?

No, ha disminuido.

Bueno, las ventas de la gasolina se han reducido pero se ha compensado con más ventas de diesel

Pero no tanto como pensábamos. El año pasado se empezó a consumir más diesel pero no en las cantidades que se venía consumiendo gasolina. Hoy estamos consumiendo alrededor de 90.000 barriles diarios de diesel y vamos a llegar a 110.000 ó 115.000 en el 2025, mientras que hoy vendemos 72.000 de gasolina y vamos a llegar a 74.000, lo cual no muestra un crecimiento muy significativo.

Sin embargo, Carrefour y otros ven que el negocio no es tan malo...

Para Carrefour y las grandes superficies es simplemente una línea más.

Pero eso es muy bueno para el consumidor, ¿no?

Para el distribuidor minorista, no.

Si yo soy consumidor y veo que ahora hay más de cuatro mil estaciones para tanquear y que van a reducirse a dos mil, como hace diez años, me preocupa. ¿Devolverse una década para tener el mismo número de estaciones de gasolina para una ciudad que crece y aumenta en número de carros?

Claro, los carros aumentan pero también son más eficientes ahora.

Bueno, pero si el negocio es tan malo ¿por qué ve uno que se están abriendo más gasolineras cada día? Y desde luego ha sido bueno para el consumidor porque ahora hay un mejor servicio en todos los aspectos. Esa competencia ha sido beneficiosa para los clientes finales

Sí. La competencia es beneficiosa y, de hecho, el distribuidor minorista tiende a ser fiel al consumidor con su servicio, pero siendo responsable con los equipos. Pero vemos que ya está colap-





sando todo con 4.200 estaciones de servicio. Hay una saturación que si bien permite sentir beneficios al consumidor, nos va a llevar a que tengamos que volvernos autoservicio.

Con todo este panorama, ¿entonces cómo ven el futuro de las estaciones de gasolina?

Si sigue la misma cantidad de estaciones de servicio tendrán que desaparecer muchos distribuidores minoristas, generando desempleo (generalmente hay 12 empleados por gasolinera).

¿Ustedes creen que van a desaparecer 2.000 estaciones de servicio?

No creemos, es una realidad. El mercado internacional (sobre todo en países suramericanos) dice que hay que vender 60.000 galones por estación de servicio y si hoy vendemos 44.000, pues es matemática básica.

Hay un decreto que dice que en el 2012 el contenido de etanol debe ser del 80%. ¿Cómo ven ustedes la posibilidad de que eso sea real, tanto en su capacidad para distribuir esas nuevas mezclas como en

producción? ¿Qué dice el gremio sobre los costos que implicaría?

El modelo de Colombia va a ser como el de Brasil, donde la mezcla de gasolina y etanol se hace en un surtidor. ¿Qué representa para nosotros? Que tengamos que enterrar un nuevo tanque en nuestras estaciones de servicio, para etanol, y que se nos aumenten los costos. Las empresas mayoristas dicen "esto es una realidad, por favor guarden su margen para cuando tengan que costear ese tanque y hagan la reposición de los equipos porque el etanol, como todos sabemos, es más corrosivo que la gasolina". Es decir, no es solo un tanque, sino que es necesario cambiar parte del surtidor y parte de la bomba sumergible, por partes que sean menos corrosivas.

¿Y desde el punto de vista de implementación, tienen los recursos para que en el 2012 estén funcionando, como usted menciona, las estaciones?

No los vamos a tener porque el dinero lo estamos utilizando en otras cosas. Es como si mi papá me hubiera dicho "mire mijo, le voy a dar una plata para que pague la universidad cuando tenga sus 18 años" y yo irresponsablemente piense que me la puedo gastar en fiestas y llegue a los 18 años sin nada ¿qué voy a hacer? Con esta guerra de precios en la que nos encontramos nos estamos acabando porque cuando nos digan que tenemos que hacer esas inversiones, ¿de dónde va a salir el dinero?

Entonces la previsión para el servicio de estaciones de servicio no es muy optimista

El panorama hoy no es alentador. Hemos tenido reuniones con varios distribuidores minoristas y me dicen "nosotros antes veíamos los heridos, a partir de este año vamos a empezar a ver los muertos".

Pero en ese ambiente negativo llega un Petrobras, hace sumas y restas e igual decide entrar

¿Sabe qué está haciendo Petrobras? Está vendiendo las estaciones de servicio. Ellos las compraron a Shell y ahora les están diciendo a los distribuidores minoristas que les compren. Usted puede hablar con varios distribuidores minoristas que

eran administradores u operadores de estaciones de servicio de Chevron-Texaco y les están diciendo: "cómprame la estación de servicio o se la vendo a otra persona".

Bueno, como está tan mal el negocio de vender combustible, por eso venden ahora servicios diferentes en las estaciones. ¿Cómo marcha en realidad ese negocio?

Pues se denomina mercado de conveniencia y es un gancho para atraer más consumidores. Afortunadamente ha marchado bien, pero hay ciertas situaciones en que, por ejemplo, no se deja ser libre al minorista porque si es un abanderado de Terpel no puede montar cualquier tienda de conveniencia, si no la que Terpel quiera.

Eso ayuda a subir el margen. Si no, no la montaban...

La baja del margen es la que nos ha llevado a que tengamos que diversificar el mercado.

Pero en varias partes del mundo le apuntan a esta solución. A que el consumidor vaya a una estación no solamente por gasolina

Sí, es un movimiento mundial y va bien.

¿Es factible que las partes por millón (unidad empleada usualmente para valorar la presencia de elementos en pequeñas cantidades en una mezcla) del diesel bajen de 4000 a 50 para el año entrante?

Sí. De hecho en Bogotá ya se está entregando diesel con 200 partes por millón (ppm). En un año Ecopetrol logró entregar con 230 ppm y, ahora, con la entrada de la planta de hidrotreamiento en Barrancabermeja, el próximo año se van a entregar 50 ppm.

Esa es una buena noticia...

Claro, sobre todo para Bogotá, porque el gran contaminante es el particulado por millón y no el CO₂ que produce el automóvil de gasolina, como se dice. Por fortuna, Ecopetrol ha realizado una cuantiosa inversión en ese aspecto.

Una de las cosas que se comentan es que

la reglamentación del ministerio es tan compleja que muchas de las cuatro mil y más estaciones no han podido cumplirla. Ya les ampliaron el plazo hasta el 30 de septiembre. ¿Las que no tengan todos los requisitos las van a cerrar?

Lo que pasa es que falta coordinación entre el mismo gobierno. El Decreto 1521 salió en el año 98 para especificaciones técnicas de estaciones de servicio y el Decreto 4299 de 2005 dice que se deben cumplir esas especificaciones. Los distribuidores minoristas entramos en esa dinámica y hoy más de nuestro 80% está cumpliendo con lo solicitado: rejillas perimetrales, cambio de tanques de acero por tanques de doble pared, etc. Pero llegamos al año 2009 y no se ha certificado a ninguna. ¿Por qué? Porque son varias las entidades que tienen que certificar y si por ejemplo el Ministerio de Transporte aún no tiene claridad sobre cómo van a quedar las vías nacionales, pues no certifica. Y así sucede con el Ministerio de Minas, con el de Medio Ambiente y con las alcaldías, a las que se les pidió dieran la certificación de licencia, cuando ni siquiera saben cuántas estaciones de servicio tienen. Entonces se va volviendo una cadena difícil de manejar y estos problemas los tienen 800 esta-

El 80% de los distribuidores minoristas se ajustó a las especificaciones técnicas solicitadas por la ley. Pero aún no se ha certificado ninguna estación por falta de coordinación entre el gobierno.

ciones de servicio.

Lo bueno de los reglamentos es que finalmente, de lograrse, solo quedarán las estaciones serias

Exactamente. Además, nosotros también queremos proteger al consumidor. Hoy el servicio ha mejorado bastante y también la seguridad. Por eso, y no solo porque luchamos por la generación de empleo, es que no estamos de acuerdo con el autoservicio, que ya se ha comprobado en otros países puede ocasionar accidentes. Si las especificaciones técnicas van a ser más exigentes vamos a tener estaciones de servicio que hace diez años no teníamos y eso nos satisface. ¶





¿Cómo interpretar las cláusulas de los contratos regidos por las leyes de los Estados Unidos?

Muchos empresarios colombianos se enfrentan constantemente a contratos regidos por las leyes estadounidenses, cuyas cláusulas hay que analizar con lupa por su complejidad y contenido 'minúsculo'. Pautas para no quedar en desventaja ni asumir efectos no previstos del negocio.

En un entorno cada vez más globalizado, es frecuente que los empresarios y directivos colombianos sometan a sus organizaciones a contratos regulados por la ley de los Estados Unidos. No en vano, este país es el principal socio inversionista en Colombia, con el 33% del total de flujos de inversión extranjera directa en 2008.¹

Lo más usual, desde el principio de las negociaciones, es que estos contratos se documenten a través de modelos y formatos elaborados por las grandes compañías multinacionales, los cuales han desarrollado sus abogados a lo largo de muchos años de experiencia y que buscan asegurar el menor riesgo posible para sus compañías, pero en contraprestación conllevan riesgos significativos para sus contrapartes en otros países, entre ellos Colombia.

La redacción de estos documentos está llena de excepciones,² definiciones y condicionamientos,³ que pueden fácil y desper-

cibidamente eliminar los efectos de una cláusula que se piensa se ha logrado a favor. Contienen además frases extensas con listados interminables de oraciones y estas, a su vez, de otras suboraciones que hacen la comprensión extremadamente difícil, requiriéndose muchas veces aprender a leer "entre líneas" para entender los verdaderos efectos de una cláusula en particular.

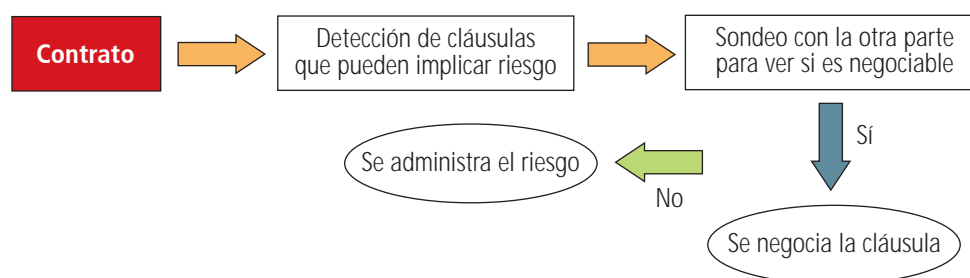
De otra parte, el derecho contractual de los Estados Unidos es, tradicionalmente, de origen casuístico, basado en precedentes y fallos judiciales y no en codificaciones,⁴ como el derecho continental

- 1) Tomado de la presentación 'Inversión extranjera en Colombia. Abril 2009', de Proexport.
- 2) Una expresión muy común es "Notwithstanding anything to the contrary...", que significa "A pesar de cualquier cosa en contrario...".
- 3) Otro término común es "Provided that...", que significa "Siempre y cuando...".
- 4) Existen importantes excepciones, como el Código de Comercio (Uniform Commercial Code), que ha sido adoptado por la mayoría de los estados pertenecientes a la Unión Americana.

La redacción de los contratos estadounidenses está llena de excepciones, definiciones y condicionamientos, que pueden fácil y desapercibidamente eliminar los efectos de una cláusula que se piensa se ha logrado a favor.

Gráfico 1

MANEJO DE LAS CLÁUSULAS DE LOS CONTRATOS REGIDOS POR LA LEY DE LOS ESTADOS UNIDOS



europeo, del cual emana nuestro derecho, al igual que el de las demás naciones latinoamericanas. Esto hace que los contratos estadounidenses sean documentos jurídicos “autocontenidos”, en los cuales las partes buscan pactar desde el principio todos los aspectos de sus relaciones y negocios.⁵

Todo lo anterior ofrece un grado de complejidad que, no tomadas las debidas precauciones desde el principio o durante el cumplimiento del contrato, puede resultar en sorpresas desagradables y, a la postre, costosas para el empresario colombiano. Este artículo busca precisamente ayudarlo en esa labor, específicamente a través del señalamiento de algunas de las cláusulas más importantes y sus efectos, presentes en los distintos tipos de contratos que más comúnmente se celebran, (entre ellos, contratos de adquisición o venta de participaciones accionarias o empresas, contratos de licenciamiento de tecnología y con-

tratos de distribución), con el fin de que se puedan modificar durante la negociación o, si esto no es posible, por no tener una posición de negociación suficientemente fuerte, llevar a cabo su ejecución de manera cuidadosa para no incurrir en un incumplimiento contractual (*breach of contract*). (El método se resume en el **Gráfico 1**).

Cláusula de garantía de los productos (Warranties)

Esta cláusula se encuentra comúnmente en los contratos de distribución de productos elaborados por un fabricante en el exterior y adquiridos por un empresario local para distribuirse en su mercado de influencia. Se caracteriza porque parte de su texto está escrito en frases mayúsculas, pues su validez lo requiere conforme a las normas de los Estados Unidos. **(Ver Recuadro 1)**.

En ella, el fabricante garantiza que los productos cumplen con las especificaciones establecidas por él unilateralmente, pero no otorga ninguna garantía mínima de calidad (*warranty of merchantability*)⁶ o cualquier otra garantía de propósito especial (*warranty of fitness*),⁷ ya sea que estas últimas sean requeridas por la ley local o no. Esto implica que el fabricante tampoco otorga la garantía mínima presunta o cualquier otra garantía de buen funcionamiento establecida en las normas

5) Esto, contrario a lo que sucede con los contratos en las naciones con derechos codificados, en los cuales se escriben unos pocos aspectos que las partes quieren especificar y lo demás se deja supletivamente a lo establecido en los códigos.
 6) Garantía de que el producto sirva para el propósito que ordinariamente cumple un producto de su misma naturaleza.
 7) Garantía de que el producto sirve para el propósito del comprador, y que este sea conocido por el vendedor.



colombianas de protección al consumidor (Estatuto de Protección al Consumidor, Decreto 3466 de 1982, artículos 11, 23 y 25). Así mismo, salvo la obligación de sustituir el producto por otro nuevo, la cláusula libera al fabricante de pagar cualquier indemnización por daños y perjuicios ocasionados tanto al distribuidor como a cualquier tercero, incluso por daño emergente y lucro cesante.

El efecto de lo anterior es que en el evento de presentarse algún defecto en los productos, jurídicamente puede darse la situación en la cual el distribuidor en Colombia no tenga derecho a exigir que el producto cumpla unas condiciones mínimas de calidad, sino las que haya establecido el fabricante. Tampoco podrá reclamar el distribuidor por los daños que le haya generado la condición defectuosa de los productos, tales como gastos de almacenamiento, daños en instalaciones, seguros (daño emergente) y pérdida de clientes (lucro cesante). Más grave aún, dado que la responsabilidad por las garantías establecidas en las normas colombianas recae tanto sobre el fabricante como sobre el distribuidor,⁸ podría presentarse la situación en la cual el distribuidor tenga que responder al consumidor local por defectos de calidad en los productos, incluso por daños y perjuicios ocasionados, pero jurídicamente no tenga cómo reclamarle al fabricante.

Usualmente, las compañías de los Estados Unidos son muy reacias a modificar esta cláusula. Por esta razón, se recomienda estudiar detenidamente las especificaciones del producto desde el principio para determinar y exigirle al fabricante que ellas correspondan a unas condiciones mínimas de calidad y a las normas que para ese producto existen en nuestro país. Adicionalmente, también es conveniente adquirir los respectivos mecanismos de aseguramiento, para protegerse en el evento en que se ocasionen daños y perjuicios ya sean propios o por responsabilidad civil ante terceros.

Cláusulas de declaraciones y garantías (Representations and warranties)

Estas cláusulas son comunes en todos los contratos de adquisición y venta de bienes, empresas, participaciones accionarias y préstamos, entre otros, y por ello seguramente surgirán dentro del contexto de las fusiones y adquisiciones y operaciones de financiamiento de gran envergadura. En aras de la simplicidad, pensemos en el caso de la venta de una empresa.

8) En el caso de bienes importados, esta responsabilidad es solidaria (Art. 23 del Estatuto de Protección al Consumidor).

Recuadro 1

EJEMPLO DE UNA CLÁUSULA DE GARANTÍA DE LOS PRODUCTOS Y SU TRADUCCIÓN

"THE FOREGOING WARRANTY IS IN LIEU OF AND EXCLUDES ALL OTHER WARRANTIES NOT EXPRESSLY SET FORTH HEREIN, WHETHER EXPRESS OR IMPLIED BY OPERATION OF LAW OR OTHERWISE, INCLUDING, BUT NOT LIMITED TO, ANY IMPLIED WARRANTIES OF MERCHANTABILITY OR FITNESS."

LA ANTERIOR GARANTÍA SE OTORGA EN LUGAR DE Y EXCLUYE CUALQUIER OTRA GARANTÍA QUE NO HAYA SIDO EXPRESAMENTE INCLUIDA EN ESTE DOCUMENTO, ASÍ SEA UNA GARANTÍA EXPRESA O IMPLÍCITA EN VIRTUD DE LA LEY O DE CUALQUIER OTRA COSA, INCLUYENDO, PERO NO LIMITADO, A CUALQUIER GARANTÍA MÍNIMA DE CALIDAD O DE APTITUD PARA UN PROPÓSITO.

Las compañías de los E.U. son muy reacias a modificar la cláusula de *warranties*. Por eso, se recomienda estudiar detenidamente las especificaciones del producto desde el principio para determinar y exigirle al fabricante que ellas correspondan a unas condiciones mínimas de calidad y a las normas que para ese producto existen en nuestro país.

Las *representations and warranties* son una larga serie de manifestaciones y garantías que hace el vendedor sobre el estado de una amplia serie de asuntos relacionados con el funcionamiento de la compañía que se dispone a vender,⁹ conforme se reflejan en sus estados financieros. Estos asuntos comprenden desde lo operativo hasta lo financiero, pasando por lo laboral, litigioso, comercial y relaciones con clientes, cuentas por pagar y por cobrar, inventarios, seguros, existencia y representación legal de la sociedad, así como licencias de propiedad industrial e intelectual y ambientales. **(Ver Recuadro 2).**

Posiblemente por el amplio espectro de aspectos que comprenden, estas cláusulas son unas de las mayores fuentes de desacuerdo y litigios en los Estados Unidos.¹⁰ Su objetivo principal es reducir al mínimo futuras contingencias ocultas y no detectadas durante el proceso de *due diligence*¹¹ para el adquirente. Resulta didáctico pensar en ellas como unas especies de 'radiografías detalladas y tomadas de buena fe' suministradas por el vendedor, sobre el estado de lo que está vendiendo.

En el evento de que una de estas declaraciones no sea cierta, existirán varias repercusiones de índole adversa; principalmente que el comprador tendrá derecho a que el vendedor le resarza

los daños derivados de la falta de veracidad de la declaración. Lo que reviste mayor gravedad es que esta responsabilidad puede ir más allá de la responsabilidad contractual y entrar en el campo de la responsabilidad extracontractual (*misrepresentation of contract*),¹² campo en el cual el vendedor puede terminar respondiendo por todo tipo de daños, directos e indirectos (daño emergente y lucro cesante) e incluso, si la falsedad en la declaración es demasiado atroz o malintencionada, daños punitivos (*punitive or exemplary damages*),¹³ los cuales, en el derecho de los Estados Unidos pueden ser súmamente altos.

Esta circunstancia solo puede tener un manejo para el empresario colombiano que vende la participación accionaria o la empresa y es estar absolutamente seguro de la veracidad, incluso en detalle, de las declaraciones y garantías que otorga en el contrato. Si existe algún grado de duda, es conveniente dárselo a conocer al comprador y dejarlo por escrito en el contrato, como salvedad o condicionamiento a la declaración o garantía.

Cláusulas de tecnología y propiedad industrial (*Intellectual property*)

En los contratos de licenciamiento de tecnología o de propiedad industrial, específicamente marcas, patentes y diseños industriales (en aras de la simplicidad, hablemos solamente de tecnología y marcas), el propietario de la tecnología o de la propiedad industrial otorga una licencia al empresario colombiano para usar dicha propiedad o tecnología en su proceso productivo o comercial, usualmente a cambio de una regalía. En estos contratos, el licenciataria (*licensee*, la empresa a quien se le concede la licencia) reconoce expresamente que las marcas no son de su propiedad y comúnmente se encuentran cláusulas en virtud de las cuales él asume, entre otras, las siguientes obligaciones:

1. No reclamar ni registrar ningún derecho so-

9) El comprador también otorga algunas declaraciones y garantías básicas.

10) http://smallbusiness.findlaw.com/business-forms-contracts/business-forms-contracts-a-to-z/be26_4_1.html

11) Estas declaraciones van precedidas de un proceso de 'due diligence', durante el cual el comprador puede acceder a toda la documentación, archivos y personal de la compañía objeto de la venta para indagar sobre su estado. Esto implica cierta responsabilidad del adquirente de ser diligente y cuidadoso en la búsqueda de posibles contingencias.

12) Un tipo o evento específico de responsabilidad extracontractual en el derecho de los Estados Unidos, que establece que quien otorgue manifestaciones falsas para inducir a la otra parte a contratar, debe reparar el daño.

13) Es un tipo de daño para dar ejemplo y disuadir a otros de incurrir en la misma conducta en el futuro.



- bre la tecnología o las marcas.
2. No usar la tecnología o las marcas para ningún propósito distinto al establecido en la licencia; ni siquiera para fabricar productos distintos a los autorizados por el licenciante (*licensor*, empresa propietaria de la tecnología o de la propiedad industrial);
3. No sublicenciar la tecnología o las marcas.
4. Asegurarse de que los productos que se distinguen con las marcas cumplan con las especificaciones de calidad acordadas con el licenciante y con aquellas establecidas en las normas y disposiciones locales.
5. Tomar todas las medidas necesarias para que las marcas mantengan y aumenten su *goodwill* y no entren en mala reputación.
6. Mantener altos estándares en el servicio, presentación, fabricación y conducta empresarial, en relación con los productos que se designan con las marcas.
7. Ceder la propiedad sobre cualquier desarrollo tecnológico que él (el licenciario, a

quien se le concede el uso de la tecnología) cree para modificar o mejorar la tecnología licenciada y pagar las regalías respectivas.

Se puede apreciar que el objetivo de estas cláusulas es proteger a toda costa este activo intangible y de gran valor estratégico que representa la propiedad industrial. Por esta razón, el licenciario tiene otra serie de obligaciones para permitir esta protección en el plano práctico, entre las cuales encontramos: enviar muestras al licenciante de los productos con las marcas, aprobar la inspección de las instalaciones y plantas de producción, llevar registros y contabilidad adecuados y permitir su acceso al licenciante por medio de auditores, y notificar alguna violación o apropiación por parte de terceros, así se trate de meras sospechas o de

14) El licenciante conserva la potestad de liderar el litigio, con los abogados y de la forma que él estime conveniente.

Recuadro 2

EJEMPLOS DE REPRESENTATIONS AND WARRANTIES Y SU TRADUCCIÓN

"Tax Liabilities. To the Company's knowledge, there is no dispute or claim concerning any tax liability of the Company either claimed or raised by any authority in writing".

Contingencias tributarias. Según el saber de la empresa, no existe ninguna disputa o reclamación en relación con cualquier contingencia tributaria de la compañía que haya sido iniciada o reclamada por cualquier autoridad por escrito.

"Inventories. All of the Company's inventories, materials and supplies consist of items of quality and quantity, in good condition and usable or salable in the ordinary course of business. The values of the inventories stated in the financial statements reflect the Company's normal inventory valuation policies and were determined in accordance with generally accepted accounting principles, practices and methods consistently applied".

Inventarios. Todos los inventarios de la compañía, materiales y suministros consisten de elementos de calidad y cantidad, en buenas condiciones y utilizables dentro del giro ordinario de los negocios. El valor de los inventarios, expresado en los estados financieros de la compañía, refleja sus políticas normales de valoración de inventarios y fue establecido de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, prácticas y métodos consistentemente aplicados.

En la mayoría de contratos internacionales se ha consolidado la tendencia a someter los eventuales desacuerdos entre las partes a mecanismos alternativos para la resolución de conflictos (*Alternative Dispute Resolution, ADR*). En el caso de los empresarios colombianos, se sugiere que elijan como sede del arbitramento la Cámara de Comercio Internacional, en París, para mayor imparcialidad y no ir a “jugar de visitante” en E.U.

violaciones potenciales.¹⁴

Cualquier incumplimiento de las obligaciones anteriormente descritas genera, automáticamente, la terminación del contrato y con las indemnizaciones del caso por la falta cometida. Se recomienda entonces, tener todo el cuidado posible en el buen uso de la propiedad industrial del licenciante. Pero más importante aún, para proteger esta propiedad, es exigir a su dueño llevar a cabo todos los registros que se requieran en Colombia ante la Superintendencia de Industria y Comercio, ya que ello permitirá contrarrestar eventuales violaciones por parte de terceros de manera mucho más efectiva, incluso mediante la incautación de los productos distinguidos con las marcas de manera no autorizada.¹⁵

Confidencialidad

Estas cláusulas se encuentran, por lo general, en todo contrato en donde haya intercambio de información entre las partes y abarcan todo tipo de información: secretos industriales, listas de clientes, estados financieros y, en ocasiones, hasta el contrato mismo que se está celebrando.

En estas, el empresario colombiano se obliga a no divulgar la información ni utilizarla para fines distintos a los establecidos en el contrato. Pero más importante aún es que no se obliga él solamente sino que responde por cualquier transgresión a la confidencialidad por parte de sus empleados y personal vinculado. Por eso, es muy importante incluir la respectiva obligación en los contratos laborales o de prestación de servicios de estas personas y divulgar apropiadamente esta cir-

cunstancia entre dicho personal. Además, resulta determinante dar un manejo muy cuidadoso a la información y protegerla con las más estrictas medidas de seguridad, sobre todo en esta era informática en la cual esta se puede fugar con mucha facilidad.

De otra parte, a pesar de que el flujo de información es mayor de parte de la compañía extranjera hacia la compañía colombiana, existe la tendencia a subestimar el hecho de que la compañía colombiana también suministra información, como por ejemplo sus estados financieros para el caso de los contratos de licenciamiento de propiedad industrial o de los contratos de fusión y adquisición, información que mal utilizada tiene el potencial de generar pérdidas económicas para su propietario. Por esta razón, es preciso solicitar que la obligación de confidencialidad sea recíproca y abarque también la información que suministra la compañía colombiana.

Cláusulas para la resolución de disputas contractuales (*Dispute resolution*)

En la gran mayoría de los contratos internacionales, sin importar su tipo, se ha consolidado la tendencia a someter las eventuales disputas y desacuerdos entre las partes a mecanismos alternativos para la resolución de conflictos (*Alternative Dispute Resolution, ADR*), los cuales son de dos clases: amigables de arreglo directo o arbitramentos. Esto ha sucedido principalmente porque las partes pueden acceder a terceros imparciales con un mayor grado de especialización para que resuelvan sus conflictos, y estos se arreglan sustancialmente en menor tiempo en comparación con la justicia ordinaria de cada país, lo cual permite una protección más eficaz de los intereses respectivos. Adicionalmente, estos mecanismos ofrecen el beneficio de poder resolver el conflicto en cualquier país que escojan las partes, incluso en el del propio

15) Artículo 568 del Código de Comercio.

domicilio (a pesar de que el contrato se ejecute en otro país), permitiendo así un mayor control a sus abogados sobre el eventual conflicto y, posteriormente, puede redundar en un incremento en las posibilidades de ganar.

Para ponerse a tono con esta tendencia mundial, Colombia expidió la Ley 315 de 1996, que define el arbitraje internacional como aquel en el cual las partes al momento de crear el respectivo pacto tienen domicilio en países diferentes, o como aquel en el que las partes prevén que el arbitraje se lleve a cabo en un lugar diferente al de sus domicilios.¹⁶ Establecida la naturaleza del arbitraje como internacional, esta ley permite a las partes pactar tres aspectos que son de crucial importancia, a saber: las leyes que rigen el respectivo contrato, conocida como ley sustancial; las normas de procedimiento para resolver la disputa, conocida como la norma procedimental, y la sede del arbitramento.

Para mayor ilustración, la ley sustancial es aquella que rige la relación de las partes. Por ejemplo, mientras que según la ley de un país la terminación de un contrato de agencia mercantil puede dar lugar a ciertas indemnizaciones, conforme a la ley de otro país no. La norma procedimental, en cambio, atañe a aspectos sobre la secuencia y la forma de resolver la disputa, como por ejemplo la convocatoria y la forma de seleccionar los árbitros, su nacionalidad y el idioma.

Es muy corriente encontrarse con contratos celebrados por empresarios colombianos con compañías de los Estados Unidos en los cuales estos tres aspectos señalados se acuerdan de la siguiente forma: i) ley sustancial: Nueva York; ii) sede del arbitramento: AAA (Asociación Americana de Arbitraje, "American Arbitration Association"), en Nueva York y iii) norma procedimental: aquellas de la AAA. En estas circunstancias, en el evento de un desacuerdo, se puede concluir que se está "jugan-



do de visitante", en la cancha del oponente, escenario en el cual las posibilidades de una victoria decaen sustancialmente.

Se recomienda entonces solicitar la modificación de estas disposiciones a la compañía americana que somete a consideración el contrato, haciéndole ver que son abiertamente contrarias a la neutralidad, argumento que con toda seguridad será bien recibido. En reemplazo, una posibilidad es estipular como sede del arbitramento la Cámara de Comercio Internacional, en París, y que las normas procedimentales sean las propias de este cuerpo (*ICC Rules of Arbitration*). Esta institución es considerada como líder en el campo de los arbitramientos internacionales, y es la más internacional de todas.¹⁷ Además, sus normas de procedimiento ofrecen un alto nivel de seguridad a las partes de que el laudo será ajustado al derecho, pues ellas facultan a la Corte de esta Cámara para llevar a cabo un exigente escrutinio una vez proferido el fallo por el panel de árbitros.¹⁸

Queda entonces claro cómo la negociación y celebración de contratos regidos por la ley de los Estados Unidos y con compañías de este país pueden entrañar riesgos significativos, razón por la cual es preciso manejarlos y no siempre someterse a ellos.¹

16) Artículo 1 de la Ley 315 de 1996.

17) Cada año resuelve aproximadamente 500 nuevos casos, con partes de más de 100 países. <http://www.proskauerguide.com/arbitration/19/III>

18) Las normas de procedimiento exigen, además, la entrega de unos términos de referencia para la resolución del conflicto, los cuales son revisados por la CCI. Existen otras alternativas como la Corte Internacional de Arbitramento de Londres. <http://www.proskauerguide.com/arbitration/19/III>



Gonzalo Gómez-Betancourt Ph.D.
Director Área de Empresa Familiar y Profesor Áreas Política
de Empresa y Empresa Familiar de INALDE

María Piedad López Vergara
Investigadora Área Empresa Familiar y Profesora Áreas ASN
y Política de Empresa de EDIME



Miembros independientes y externos de junta directiva

Su verdadero rol en la empresa familiar

Para nadie es un secreto que contar con una junta directiva experimentada y confiable determina el buen rumbo de una empresa. Más, si se trata de una empresa familiar, en la que las decisiones de los integrantes pueden estar cargadas de emociones. De ahí la importancia de los miembros independientes para aportar calidad y objetividad. Estas son las reglas de juego.

“Parmalat reitera la solidez de sus perspectivas económicas y financieras”. Con este comunicado oficial del 11 de noviembre de 2003, Calisto Tanzi, presidente, director general y accionista mayoritario de Parmalat, y su mano derecha y director financiero, Fausto Tonna, respondían descaradamente a las dudas crecientes del mercado respecto a la compañía. En realidad, en la sede central de Parmalat en Collecchio (Parma), los altos directivos de la empresa estaban intentando desesperadamente salvar al grupo, negociando para ello una inyección de capital de 3.000 millones de euros procedentes de fondos de compra apalancada, de Blackstone y KKR, y de la división de banca de inversión del Deutsche Bank”.¹

Este párrafo fue tomado del Caso ‘Exprimiendo dinero de Parmalat’, en el que no solo se evidencia el crucial momento por el que atravesaba la reconocida empresa, sino que en su de-

sarrollo nos enseña cómo uno de sus miembros independientes de junta directiva y miembro del comité de auditoría, Luciano Silingardi, antiguo presidente de CariParma y antiguo compañero de colegio de Tanzi, a pesar de no tener ningún inconveniente con El Código Preda (Código Italiano de las mejores prácticas), se vio involucrado en esta crisis y no pudo evitarla desde su posición de miembro independiente de junta.

Y aquí vale la pena señalar que la crisis vivida por Parmalat, conocida mundialmente, no es la única. De hecho, la caída de compañías como Enron y WorldCom, en 2002, engrosan la lista (Borrrus, McNamee & Zegel, junio 10 de 2002. Pág. 52-53). Adicionalmente, en el sector energético

1) Tomado del caso ‘Exprimiendo dinero de Parmalat’. IESE, 2005, pág. 1.

Contar con una junta directiva estructurada, experimentada y confiable, permite que la profesionalización de la empresa sea un hecho. Pero más allá del órgano de gobierno, la importancia radica en los miembros que conforman estos espacios.

encontramos a CMS Energy, Dynegy, Halliburton, Reliant Resources; en Wall Street a Credit Suisse First Boston, Capital Markets, y las más recientes: Merrill Lynch, Lehman Brothers, Madoff Investment, entre las más recordadas.

¿Por qué vuelven a presentarse acontecimientos de este tipo 7 años después? ¿Qué ha pasado con los gobiernos corporativos de estas empresas familiares y no familiares? ¿Qué rol han desempeñado los miembros de las juntas directivas? ¿Cuál y cómo ha sido la participación de los miembros independientes y externos en estas juntas directivas? En este artículo nos enfocaremos en esta última pregunta.

A manera de introducción

Uno de los grandes retos que han enfrentado las empresas familiares desde generaciones anteriores, como lo demuestran las empresas familiares centenarias, (Gallo & Amat, 2003) es fortalecer su patrimonio, conservando la unidad y armonía familiar. Es indiscutible que la formación en valores y principios (Koiranen, 2002; Aronoff & Ward, 2000; Dyer, 1988) de cada uno de los miembros de la familia, como compartir una visión familiar discutida y elaborada con la participación de cada uno de ellos (Ward, 2006), permiten a la familia empresaria contar con una gran ventaja competitiva al momento de enfrentar el reto del crecimiento del patrimonio y de la unidad y armonía.

La profesionalización de la empresa también se considera una ventaja competitiva, que se refleja en la formación integral y directiva de los miembros de la familia que ocupan altos cargos y en la conformación de adecuados gobiernos corporativos. Contar con una junta directiva estructurada, experimentada y confiable, permite que la profesionalización de la empresa sea un hecho y, a su vez, aporte grandes beneficios no solo a la empresa, sino también al patrimonio y a la familia.

Pero más allá del órgano de gobierno, la importancia radica en los miembros que conforman estos espacios.

Los miembros independientes y externos de junta directiva

Actualmente, las empresas familiares ven con mucha necesidad contar con juntas directivas más dinámicas y efectivas que sean el fiel reflejo de los miembros que las conforman. Debido a la credibilidad de las experiencias cercanas de amigos fundadores que han aplicado esta figura, los empresarios familiares se animan a incluir dentro de su junta directiva a profesionales independientes y externos, entendiendo como independientes aquellos que no dependen laboral o económicamente de la empresa; es decir, que su remuneración y su patrimonio no están en riesgo si llegan a salir de la junta.

El miembro independiente de junta directiva debe serlo, en primer lugar, del presidente o gerente de la compañía, de los accionistas que puedan influir en gran medida en las decisiones, de los clientes, de los proveedores y de los demás directivos y miembros familiares de la organización (Alarcón de la Lastra, Gil-Cáceres Satrústegui, 2004). El ser externo significa que no pertenece a la familia ni desempeña ningún tipo de labor dentro de la empresa.

A continuación se presentan diferentes definiciones sobre el miembro independiente de una junta directiva, desde puntos de vista de diferentes códigos y/o leyes.

Aparte de su carácter de independiente y externo, estos miembros cuentan con voz y voto en las reuniones y tienen todo el derecho y el deber de participar plenamente en la toma de decisiones asignadas a dicho órgano de gobierno.

El propósito de contar con este tipo de perfiles es que, al interior de la junta, se puedan cum-



Código Olivencia (España)	El Informe Aldama (España)	Ley Sarbanes-Oxley (Estados Unidos)
El miembro independiente de junta directiva es "aquel que no está vinculado ni con el equipo de gestión ni con los núcleos accionariales de control, y sus características sobresalientes son las de experiencia, competencia y prestigio profesional". (Bueno Campos, 2004).	Los miembros independientes de junta directiva son "aquellos de reconocido prestigio profesional que pueden aportar su experiencia y conocimientos al gobierno corporativo y que, no siendo ejecutivos, resultan elegidos como tales y reúnen las condiciones que aseguran su imparcialidad y objetividad de criterio". (Bueno Campos, 2004).	Un miembro es independiente cuando se determina que no es empleado de la compañía y no tiene relación material con la misma. La independencia requiere, como mínimo, tres años de no haber tenido relaciones de ninguna índole con la organización. Adicionalmente, se requiere que los comités de auditoría, nominación y compensación sean conformados por este tipo de directores independientes.

plir las funciones que corresponden, con libertad en el proceso de debate y en la toma de decisiones.

Estos miembros aportan una visión diferente, independiente y de alta calidad, que enriquece la perspectiva de los demás; además, intervienen objetivamente en temas que incluyen emociones y generan conflictos entre los miembros de la familia, como suele ser la evaluación de un directivo familiar, su despido, contratación e incluso la evaluación de quienes participan en la junta directiva.

La experiencia en ámbitos de gestión y dirección hacen parte del perfil de estos miembros independientes, y mucho más si esta experiencia está relacionada con las empresas familiares. Algunas de estas compañías prefieren personas con experiencia en el sector en el que se encuentra la organización, mientras que otras los prefieren más generalistas para que puedan aportar un punto de vista diferente al de los consejeros internos. Ya sea con experiencia o sin ella en un sector determinado, es indispensable que estos miembros independientes cuenten con la confianza de los accionistas

de la empresa familiar y de sus principales directivos.

Criterios para definir la independencia de un miembro de junta directiva

Al momento de elegir los miembros independientes de junta directiva para las empresas familiares, se recomienda tener en cuenta las siguientes características (Alarcón de la Lastra; Gil-Cáceres Sastrústegui, 2004):

- El miembro independiente debe abstenerse de tener una relación familiar o de amistad con otro miembro de junta, directivo y/o miembro de la empresa familiar.
- Así mismo, debe contar con prestigio profesional y ser un ejemplo de vida, ya que este prestigio es lo último que desea perder una persona de gran trayectoria y, por lo tanto, por ningún motivo tomará decisiones equivocadas que puedan afectar su imagen.
- La remuneración que reciba por asistir a la junta no debe ser parte importante de sus

La remuneración que reciba un miembro independiente por asistir a la junta no debe ser parte importante de sus ingresos; mucho menos debe depender de esta. Así expresará sus opiniones libremente, sin temor a ser despedido y perder ese ingreso.

ingresos; es decir, no debe depender exclusivamente de esta remuneración. Esto le permite expresar sus opiniones libremente sin temor a ser despedido y perder ese ingreso.

- Evitar la reelección de estos miembros por más de tres periodos, ya que mientras más sean los años que se participe en la junta directiva de una compañía, se van generando lazos de empatía y afecto por uno o varios directivos de la empresa. La idea es promover la objetividad en este tipo de roles.

Existen otro tipo de criterios que definen la independencia de estos miembros de junta directiva (**Tabla 1**).

Si algún miembro de junta independiente llegase a no cumplir con estos criterios, dejaría de inmediato su carácter de independiente y la junta directiva debería ser informada.

Deberes y responsabilidades de los miembros independientes

Debido a la importancia que representa este cargo y el impacto que tiene sobre el desempeño de las juntas directivas, es vital que cada uno de ellos cuente con una claridad total sobre sus deberes y responsabilidades. Cuando estos son bien definidos, se convierten en un mecanismo de filtro y selección, ya que él(ella) mismo(a) determinarán si cuentan con las aptitudes y actitudes para el cargo.

Tabla 1

Informe Higgs (Calpers, 2004)	Ley Sarbanes - Oxley Código (Estados Unidos)	Preda (Italia)
<p>Ser miembro independiente de junta directiva implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No ser miembro de una empresa que asesora a la compañía en la cual se desempeña como miembro independiente. • No tener relaciones comerciales con clientes y/o proveedores de la empresa en la cual participa como miembro independiente. • No estar relacionado con una organización no gubernamental que reciba donaciones de la compañía en cuestión. • No haber sido empleado, ni accionista de la compañía en cuestión. 	<p>Un miembro de la junta directiva puede considerarse como no independiente si:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha sido empleado por la empresa, una subsidiaria o filial de la misma, o si algún miembro familiar ha desarrollado un cargo directivo en la compañía al menos tres años antes. • Ha recibido, por un periodo de 12 meses, una cantidad superior a USD 100.000 en compensación, por parte de la compañía. • Es empleado actual de otra compañía a la cual la empresa en cuestión le realiza pagos o recibe pagos de esta. • Tiene contratados servicios personales con la compañía o algún tipo de relación de negocios. • Es un directivo de otra compañía con la cual la empresa en cuestión tiene deudas u obligaciones pendientes. • Es accionista de más del 10% de alguna compañía que preste servicios de consultoría a la compañía en cuestión. 	<p>Los miembros independientes quedan definidos como aquellos que reúnen los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No mantener, directa, indirectamente o en nombre de terceros, ni haber mantenido recientemente, relaciones de negocios con la empresa, sus filiales, los directores ejecutivos o el accionista o grupo de accionistas que controlan la empresa, de una importancia tal que puedan influir en la independencia de su criterio. • No poseer, directa o indirectamente, o en nombre de terceros, una cantidad de acciones que le permita controlar o influir de manera notable en la empresa, ni participar en acuerdos entre accionistas destinados a controlar la misma. • No tener una relación de parentesco cercana con los directivos de la empresa.



Dentro de las responsabilidades generales que tiene este cargo, el Código Olivencia y el Informe Aldama nos presentan algunas:

- Tener el tiempo necesario para asistir a las juntas directivas. Esto también implica contar con el tiempo necesario para estudiar los informes y estados financieros que son enviados con anticipación, requeridos para la toma de decisiones.
- Participar activamente en cada una de las decisiones y discusiones que se presenten al interior de este órgano de gobierno, aportando la objetividad que, en ocasiones, pierden los demás miembros.
- Solicitar la información que considere necesaria y oportuna para tomar las mejores decisiones.
- En lo posible, y gracias a su condición de independiente, evitar los conflictos de interés y emocionales que puedan surgir entre los miembros de la familia.
- Guardar discreción sobre la información y decisiones que se expongan en la junta.
- Notificar a la empresa cuando su carácter de independiente se haya modificado.

El aporte del miembro de junta independiente se puede analizar desde varios ámbitos:

En el comité ejecutivo:

- Ejecutar y hacer cumplir las decisiones de la junta directiva y de la asamblea general de accionistas.
- Adoptar las medidas necesarias para la conservación de los bienes sociales y para el adecuado recaudo y aplicación de los fondos de la empresa.

- Citar a la junta a reuniones extraordinarias y mantenerla informada sobre la marcha de los negocios de la empresa.
- Presentar anualmente ante la asamblea general de accionistas el balance de fin de ejercicio junto con los informes y el proyecto de distribución de utilidades.
- Revelar posibles conflictos de interés.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo.

En el comité de auditoría debe asegurar:

- La integridad de las declaraciones financieras de la compañía y sus sistemas de controles internos.
- La conformidad de la gerencia con los requisitos legales y regulatorios.
- La independencia y desempeño de los auditores internos de la compañía.
- La calidad, independencia y desempeño de los auditores independientes de la compañía.
- La retención y finalización de los auditores independientes de la compañía, incluyendo la aprobación de honorarios y de otros términos de su contrato, y la aprobación de relaciones sin carácter de auditoría con los auditores independientes.

En el comité de compensación:

- Supervisar la filosofía de compensación y beneficios, así como su estrategia para llevarla a cabo.
- Desarrollar e implementar los programas y políticas de compensación para los directivos y ejecutivos de la compañía.
- Revisar y aprobar, al menos una vez al año, los objetivos y metas corporativas relacionadas con el tema de compensación del CEO y otros ejecutivos de la compañía.



- Evaluar el desempeño de los ejecutivos a la luz de los objetivos corporativos, incluyendo incentivos a largo plazo.
- Revisar los planes de sucesión con el *chairman* y el CEO (presidente de la empresa), al menos una vez al año.

En el comité de nominación:

- Identificar miembros calificados para llegar a formar parte de la junta directiva.
- Recomendar candidatos a la junta.
- Recomendar cuáles miembros deberían ser nominados para reelección.
- Desarrollar principios y estructuras de gobierno corporativo.

En el comité de ética y conducta el miembro independiente debe propender por:

- Una conducta honesta y ética, incluyendo el manejo ético de los conflictos entre los miembros de la empresa.
- El acceso justo, exacto, oportuno, y comprensible de los informes y los documentos públicos de la compañía.
- Conformidad con las reglas establecidas por la compañía.

Son tantos y tan importantes los aportes del miembro independiente de junta directiva, que en muchos países se ha decidido, a través de la legislación, concretar normatividad en relación con este importante tema.

De acuerdo con datos arrojados por la investigación 'Law Business Research, 2006. Corporate Governance', se puede observar la presencia de normativas en algunos países, que reglamentan la presencia y participación de estos miembros en las juntas directivas.

Estas legislaciones ayudan a los empresarios familiares a resolver dudas alrededor de este tipo de miembros independientes y también a generar confianza sobre su rol en esta clase de empresas.

País	Exigencia de consejeros independientes en el Consejo de Administración
Argentina	Normatividad obligatoria (Decreto 677). Comité de auditoría en compañías que estén en bolsa y las juntas directivas deben contar con miembros independientes.
Brasil	No hay leyes ni reglamentos que lo exijan, pero el Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo recomienda que la mayoría de los miembros sean independientes.
España	Código Olivencia.
Colombia	Ley 964 de 2005.
México	Las leyes de seguridad establecen que al menos el 25% de los miembros de una junta de una compañía con acciones en el público deben ser independientes. Los miembros se escogen en virtud de su experiencia, capacidad y entrenamiento profesional.
Italia	El código voluntario de conducta dice que la junta debe formarse por ejecutivos y que un número apropiado de los mismos debe ser independiente. Ley 262 de 2005.

Fuente: Law Business Research. 2006. Corporate Governance. Londres.

Remuneración y evaluación de los miembros de junta directiva independientes

Actualmente, en algunos países latinoamericanos no existen políticas claras y definidas sobre este tema, a diferencia de países como Estados Unidos y algunos europeos, en los cuales ya se ha definido un valor de mercado al respecto. En nuestros países no se ha establecido con claridad un valor de mercado. La duda que siempre surge es ¿Cuánto dinero se le debe pagar a un miembro independiente por cada junta directiva? (Rosenberg, mayo-junio de 1999). Esta pregunta surge debido a que los sistemas actuales no han sido exitosos, principalmente aquellos que están relacionados con los beneficios de la empresa, porque cuando más se

Son tantos y tan importantes los aportes del miembro independiente de junta directiva, que en muchos países se ha decidido, a través de la legislación, concretar normatividad en relación con el tema.

necesitan consejeros independientes es cuando menos dinero se gana. Incluso, algunas empresas han llegado a otorgarles acciones, lo cual les ha generado conflictos de interés, buscando valorar más la acción que el equilibrio de la organización y, por supuesto, perdiendo el anhelado carácter de independencia.

Una posible alternativa para dar respuesta a esta inquietud sobre los honorarios de un miembro independiente podría ser la compensación por asistencia. La referencia para remunerar la asistencia debería ser el valor/hora del mismo CEO de la

compañía; es decir, si él o ella gana alrededor de US\$20.000 mensuales, y esperamos que un miembro independiente le dedique alrededor de 4 horas de estudio para preparar los temas y asista a una reunión de 4 horas, su remuneración debería ser US\$1.000 por sesión; así que por 10 sesiones ordinarias, 5 comités gerenciales y 5 sesiones extraordinarias, tendríamos un total de 20 sesiones al año, para unos honorarios anuales de US\$20.000 en una compañía grande. (Se recomienda que este valor no sea superior al 10% de sus ingresos anuales, ni que sea tan bajo para que no le signifique




GUARDACOL
S E G U R I D A D

Nosotros lo Protegemos

Seguridad Presencial Armada
Tecnología & Caninos

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



Los lazos de amistad y la renovación como miembro de junta directiva son temas que definitivamente llevan a perder la independencia y que no son tomados en cuenta en muchos de los códigos de buen gobierno corporativo.

nada). Para una compañía mediana, el promedio es de US\$6.000 anuales y para una pequeña US\$3.000 al año.

Cada organización debe hacer su propio ejercicio según el tipo de legislación vigente y teniendo en cuenta las responsabilidades civiles y penales de los miembros de la junta directiva; a mayor riesgo, mayor deben ser los honorarios. El anterior ejemplo puede ser asignado a compañías de orden familiar más que a compañías que cotizan en bolsa. Para estas últimas, el nivel de honorarios debe ser mucho más alto debido a las responsabilidades civiles y penales que tienen los miembros de la junta directiva.

En cuanto a los sistemas de evaluación, además de compartir los valores y principios de la familia empresaria, los criterios que deben tenerse en cuenta se pueden observar en el siguiente modelo de evaluación:

Evaluación para los miembros de junta directiva	1=Malo 5=Excelente
1. ¿Tiene un buen conocimiento de la empresa, de su organización y de su cultura?	1 2 3 4 5
2. ¿Conoce bien los sectores en los que participa nuestra empresa?	1 2 3 4 5
3. ¿Cumple, siempre y escrupulosamente, con sus obligaciones como miembro de la junta directiva (por ejemplo, prepara bien todas las reuniones)?	1 2 3 4 5
4. ¿Emplea su conocimiento y experiencia para apoyar a la dirección a adoptar iniciativas?	1 2 3 4 5

Fuente: Neubauer, N; Lank, A. 1998. *The Family Business; Its Governance and Sustainability*.

La independencia en crisis

Aunque Luciano Silingardi cumplía con el criterio de miembro independiente de junta directiva establecido en el Código Preda, esto no evitó que perdiera su carácter de independiente para confrontar la situación que se vivió en Parmalat. Los

lazos de amistad y la renovación como miembro de junta directiva son temas que definitivamente llevan a perder la independencia y que, desafortunadamente, no son tomados en cuenta en muchos de los códigos de buen gobierno corporativo.

Si un miembro de junta directiva puede conservar intacto su criterio de independencia, será indiscutible su aporte en estas juntas de empresas familiares, no solo en cuanto a la profesionalización tan requerida en este tipo de compañías, sino también en la definición y seguimiento objetivo de la estrategia de la organización.

De las buenas prácticas de gobierno corporativo y de las acciones basadas en principios y valores de los directivos familiares y no familiares, de los miembros de su junta directiva y de los colaboradores de la organización, dependerá el buen desempeño de la empresa y, por consiguiente, el buen desempeño familiar y patrimonial. ¶

Referencias

- Alarcón de la Lastra; Gil-Cáceres Satrustegui (2004). La independencia del Consejo de Administración. En: *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Borras, A., McNamee, Zegel, S. (2002). Corporate Probes: A Scorecard. *Business Week, American News*.
- Bueno Campos, Eduardo (2004). *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gallo, M.A., & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Bilbao: Deusto.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age but Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, 15 (3).
- Neubauer, N., Lank, A. (1998). *The Family Business; Its Governance and Sustainability*.
- Poza, Ernesto (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Rosenberg, Marc (1999). Compensación equitativa. *Revista Gestión*.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Norma.



Un ÍCONO para
el sector EMPRESARIAL

Esta es una representación artística del dibujante, por lo tanto los detalles de diseño, colores y especificaciones de materiales están sujetos a modificaciones durante el proceso de construcción. Las áreas son aproximadas.



TORRE 26
Entrega Octubre 2010

TORRE PEATONAL
ÚLTIMAS OFICINAS
Entrega Diciembre 2009

OFICINAS

desde
70 M²

hasta pisos completos de
1360 M²

En su espacio privado:

- Diseño Bioclimático: control de iluminación y ventilación natural para un óptimo consumo energético y confort
- Altura de 3.20 metros
- Posibilidad de baño privado, cocineta y aire acondicionado

Por cada piso:

- 2 salas de reuniones independientes
- Baños comunales para hombres, mujeres y discapacitados
- Espacio para máquinas expendedoras de bebidas
- Cuarto de aseo

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



Reserva: Solicitar en la etapa de pre-venta para la disponibilidad de observación del edificio. La entrega de la fiduciaria es de acuerdo y no de resultado.

VIGILADO

Avenida Calle 26 No. 69 D - 91
Ofic. 214 4371 Sala de ventas: 416 0390 Cel: 317 666 9024

info.general@arrecife.com.co

Otro proyecto de:



Fuerza, estrategia y educación

Cien años de quehacer militar

Aprovechando el centenario de la Escuela Superior de Guerra, la Revista INALDE entrevistó al vicealmirante Édgar Augusto Cely Nuñez, director de esta institución y egresado nuestro, para hablar de lo que ha sido la evolución de las Fuerzas Militares en los últimos años y su relación con la academia y la población civil, que se ha venido fortaleciendo.

¿Qué representa para la educación superior militar y, en general, para las Fuerzas Militares de Colombia este aniversario número 100?

En lo personal, representó un honor haber estado como director en este evento histórico y de trascendencia para la educación superior militar, por el reconocimiento a la formación integral que hoy reciben los oficiales superiores de las tres Fuerzas, traducido en el fortalecimiento de la profesionalización del militar.

Este aniversario también es el momento para hacer una rendición de cuentas alrededor del cumplimiento de la misión asignada, la cual hemos alcanzado con éxito al posicionar el trabajo conjunto del quehacer militar. Además, considero que 100 años representan reconocer el camino recorrido y aprender de la experiencia para diseñar y desarrollar los escenarios posibles que nos llevarán a consolidar la visión deseada.

En cuanto a políticas y programas, ¿cómo ha sido la evolución de la Escuela con el transcurrir de los años?

En 1909 la Escuela nació de la necesidad de profesionalizar las Fuerzas Militares. Se creó como una institución de formación militar superior para el Ejército, pero pronto involucró a la Armada y a la

Fuerza Aérea, manteniendo su esencia netamente militar y sus discusiones académicas al interior de la organización.

Hacia 1960 abrió sus puertas a la participación civil en los temas que hasta el momento eran propios de los militares, creando cursos para profesionales de distintas áreas, tanto de organizaciones estatales como privadas.

En el 2000 decidió involucrarse dentro del sistema educativo nacional y, en ese sentido, formalizó sus programas académicos militares y otorgó especializaciones y maestrías reconocidas a los oficiales. Esta condición determinó el inicio de la construcción colectiva de los temas relacionados con la seguridad y la defensa nacional.

En todo su devenir histórico, la Escuela ha sido un soporte de la democracia colombiana, con la política de libre pensamiento y discernimiento sobre distintas posiciones conceptuales, que es lo que finalmente hizo posible la creatividad e innovación operacional que actualmente se refleja en la institución.

¿Cuál ha sido el papel de la Escuela en los aciertos y desaciertos de las Fuerzas Militares?

La Escuela Superior de Guerra ha jugado un papel protagónico en la vida nacional. Por sus



La formación de los altos mandos se ha orientado últimamente hacia el rol gerencial, hacia su papel como líderes y se traduce en la gestión efectiva del potencial humano y de los recursos financieros y técnicos asignados a las FFMM.

aulas han pasado los mejores oficiales superiores que, recibiendo el conocimiento integral para liderar las distintas unidades militares del país, han impactado positivamente las regiones donde hacen presencia las FFMM.

Otro aspecto a destacar es la relevancia que le ha dado la Escuela a la formación en acción integral, como un factor dinamizador para articular las capacidades del Estado en torno a objetivos específicos que garanticen a la nación seguridad y desarrollo. Esto no es otra cosa que la suma de esfuerzos interagenciales que promueven y elevan la dignidad humana.

Debido a la complejidad del escenario socio-político colombiano, ¿el nivel de enseñanza es diferente con respecto al de otros países?

Sin duda, la dinámica del conflicto colombiano le genera a la educación superior militar unas condiciones particulares respecto de otros países. Por un lado, comparativamente con otras Fuerzas Militares, los cursos colombianos son más cortos en términos de duración y tienen un énfasis conceptual hacia el análisis de los escenarios 'irregulares' de los conflictos que, como el nuestro, tienen una combinación de distintos factores como el narcotráfico y el terrorismo.

Un valor agregado, dada la experiencia que se posee, es que se ha logrado una revisión constante de nuestros resultados a través del análisis de lecciones aprendidas, generando una doctrina flexible y de mejora permanente.

¿Qué ha cambiado en las últimas décadas en la formación de los altos mandos militares?

Actualmente, la formación de los altos mandos responde a una visión conjunta interinstitucional e interagencial, que concluye en la

planeación y dirección de operaciones conjuntas. Se trata de una relación gana-gana a nivel estratégico, producto de la sinergia lograda entre las Fuerzas.

Además, la formación se ha orientado hacia el rol gerencial, hacia su papel como líderes y se traduce en la gestión efectiva del potencial humano y de los recursos financieros y técnicos asignados a las FFMM. Así mismo, sus acciones involucran a la población civil, haciendo que las Fuerzas Militares sean más cercanas a la comunidad en general.

Como estrategias, han desarrollado una visión global del impacto de su gestión (regional, nacional e internacionalmente) y se han fortalecido en el área del respeto de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario.

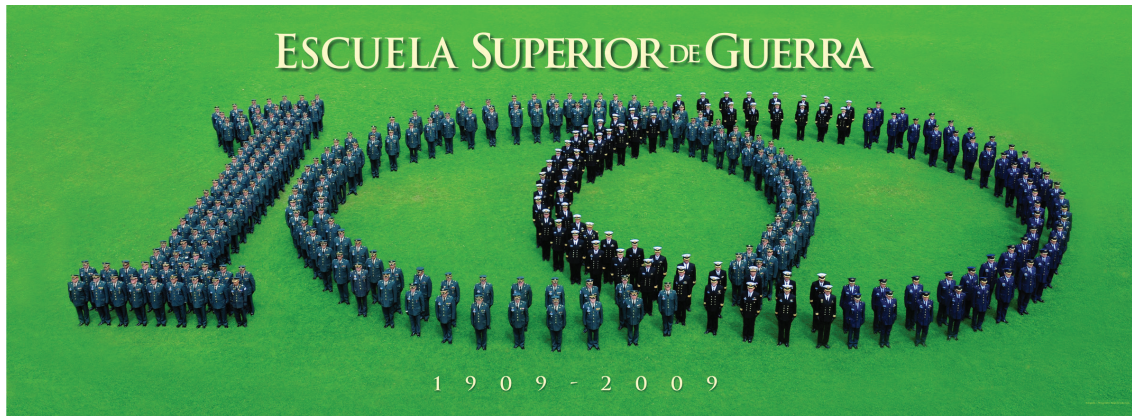
¿Hazañas como la denominada Operación Jaque son resultado de la enseñanza impartida en la Escuela y de la formación como líderes y estrategas?

La Escuela ha tenido un impacto directo sobre la efectividad y sinergia de las FFMM al reafirmar los objetivos colectivos, que se ven reflejados en los éxitos operacionales de los últimos tiempos, entre ellos la Operación Jaque.

Cada protagonista estratégico involucrado en esta operación pasó por la Escuela Superior de Guerra, donde recibieron una formación académica que les permite ser creativos e innovadores en sus decisiones. Sin embargo, cabe resaltar que las acciones operacionales desarrolladas no fueron de nuestro resorte directo.

Comparado con años anteriores, ahora se ve una mayor aceptación de los militares entre la población civil. Las aulas de INALDE han sido testigo de esto. ¿Cómo ha sido esta experiencia?

Sin duda, en los últimos años la población



ha incrementado su aceptación hacia sus FFMM, producto de los resultados obtenidos, de un militar más abierto a la gente, dispuesto a escuchar y a construir en equipo, lo cual impacta la percepción de seguridad que se tiene en el contexto nacional.

También hoy nos aceptan más porque hemos hecho una mayor apertura hacia otros escenarios, entre ellos el académico. Hemos ganado credibilidad entre la población al asumir posiciones críticas frente a nuestro propio desempeño; por ejemplo, al reconocer públicamente los errores cuando los cometemos.

¿Qué lecciones aprendidas le ha dejado su paso por nuestra Escuela de Dirección y Negocios?

Nuestra participación en el PADE ha sido muy importante en la construcción de nuestro pensamiento estratégico. Además, el mando militar ha tenido una mayor apertura conceptual a otras visiones, principalmente a la manera como se toman decisiones en las empresas privadas.

El paso por INALDE nos ha permitido darnos a conocer académicamente y, en este orden, convertirnos en un interlocutor válido en discusiones académicas, reafirmando nuestras convicciones e identificando las posibilidades de cambiar para ser más efectivos.

Participar en este escenario de corte empresarial, ha ayudado a la construcción de relaciones entre el alto mando y la empresa. Sin duda, esta ha sido una relación gana-gana, bidireccional, en la que ganamos nosotros y gana INALDE al tenernos entre sus estudiantes.

¿Cómo contribuyen las Fuerzas Militares en el crecimiento y desarrollo del país, y más en una coyuntura económica mundial como la actual?

El aporte trascendente de las FFMM a la

Esta es la imagen oficial para la conmemoración del aniversario número 100 de la Escuela Superior de Guerra.

construcción de país es el fortalecimiento de la seguridad nacional, debido a que esta genera crecimiento de la economía y, por ende, hace más atractiva la inversión nacional y extranjera y genera empleo. Estas acciones se traducen en flujo de recursos que ingresan al Estado por el pago de impuestos y redunda en inversión social que mejora la calidad de vida y el bienestar de los colombianos, reafirmando la percepción de que se está en un escenario de seguridad.

Hablando en prospectiva, ¿hacia dónde va la Escuela Superior de Guerra? ¿A qué le está apostando Usted como director?

Aprovechando la coyuntura del centenario de la Escuela Superior de Guerra revisamos el proyecto educativo institucional, PEI, orientándolo a un modelo curricular por competencias, y trabajamos en la consolidación de la doctrina de operaciones conjuntas.

Igualmente, tomamos la decisión de apostarle a la internacionalización de la educación superior militar, a través del posicionamiento de nuestros resultados en investigación científica y del intercambio de docentes y estudiantes para construir un escenario transnacional de "educación sin fronteras", que nos permita compartir experiencias, conocimientos y prácticas académicas.

Este escenario lo facilitaremos utilizando la educación virtual como la herramienta que por excelencia nos exige el mundo global (e-learning): haciendo uso de las plataformas virtuales basadas en tecnologías de información y modelos pedagógicos activos, tales como redes, multimedia e Internet, para llevar la educación militar a cualquier lugar de la aldea global. ¶

Una apuesta por el agro colombiano

Gracias a la iniciativa y empuje de personas comprometidas con el desarrollo del país, las Escuelas Familiares Agrarias (Efas) son una realidad en Colombia. Historias de vida que lo dicen todo sobre este proyecto al que le falta más apoyo y que ha resucitado no solo el campo sino el orgullo de nuestros campesinos.

Jorge Calderón atrae como un imán. Su tono grave de voz, su inamovible postura y su manera de vestir, en contravía de su edad, confunden a sus interlocutores que tratan de descifrar cómo detrás de esa conversación hay un jovencito de tan solo 17 años a punto de concluir su bachillerato.

“Llevo con mi proyecto de frambuesa dos años –cuenta Jorge con una convicción envidia-



Jorge Calderón está a punto de terminar su bachillerato y ya tiene su propio negocio de frambuesas.

ble–. En este tiempo he estudiado los mercados y he estado en contacto con Finagro y Corpoica. Sé que mi producción aún es muy baja pero es un alimento que necesita el país porque se está importando. Ya empecé a vender en Paloquemao, en restaurantes de postres en Bogotá y en almacenes de cadena, aunque para llegar a estos últimos sé que necesito más producción.

“Yo vivo en Tibiritá, a media hora de Machetá –agrega sin pausa este adolescente que desea construir una planta de lácteos en su municipio–. Gracias al apoyo de mi papá, quien solo cursó hasta tercero de primaria, pero sabe mucho, pude empezar a sembrar mis frambuesas como proyecto del colegio, en un espacio del terreno de la familia. Además de mis clases normales, tomé cursos en el Sena de agroindustria e investigué estadísticas del producto; me fui de incógnito a la Universidad Nacional y al Ministerio de Agricultura y pedí contactos, averigüé precios, empaques, sistemas de embalaje y me puse a sembrar después de realizar una medición de suelos”.

Paradójicamente, lo más sorprendente de este relato no es la singular personalidad del protagonista. Es saber que como Jorge, hay centenares de niños con esta mentalidad, debido a que han tenido la oportunidad de estudiar en una Efa.

Las Escuelas Familiares Agropecuarias (Efas) son el resultado de la creación de la Asociación





para la Promoción Rural, Asrural, una entidad privada sin ánimo de lucro que nació en 1992, cuando un grupo de empresarios preocupados por el agro colombiano y su situación socio económica quiso hacer un aporte a nuestros campesinos, enfocado hacia la educación.

Lo primero, fue definir en qué municipios se adelantaría este proyecto y, actualmente, existen tres escuelas: en Machetá, Pacho y Chocontá. Sin embargo, lo más difícil fue hallar el modelo pedagógico idóneo para el desarrollo de estas zonas. Una primera fase inició con educación no formal, pero después de analizar las experiencias que en este tipo de escuelas ha habido en otros países, con la ayuda de la ONG española Unefa y otras organizaciones de América Latina, se optó por la metodología de la alternancia y una educación formal (primaria, secundaria y técnica), también basada en el concepto de escuelas agrarias promovido por San Josémaría Escrivá de Balaguer.

¿Y qué significa alternancia?: formación y trabajo; educación y práctica. Así, los niños y jóvenes están una semana en la escuela y otra semana en su hogar desarrollando su proyecto rural. Este modelo surgió en Francia después de la I Guerra Mundial. En la crisis propia de la posguerra, algunos padres de familia del medio rural se empezaron a dar cuenta de que lo que les enseñaban en los colegios a sus hijos no hacía ninguna conexión con la realidad de sus vidas y le propusieron al párroco que intercalaran las actividades, de tal manera que una semana el sacerdote les diera formación en cultura y temas generales de enseñanza tradicional y la otra, ellos mismos se encargaran de formar a sus hijos en temas agrícolas. Al cabo del segundo año, cuando se presentaron pruebas nacionales, los estudiantes de esta metodología obtuvieron mejores resultados que los de colegios tradicionales y eso llamó la atención sobre el aprendizaje de la teoría desde la práctica.

Para Jainer Maury, director de Guatanfur, la Efa masculina de Machetá, “este proyecto ha representado desarrollo rural y formación integral, puesto que los jóvenes y sus familias están saliendo adelante con sus pequeñas unidades productivas. Aquí se les enseña y no solo a los alumnos, sino a sus padres, a través de capacitaciones, a querer el campo, a volverlo productivo, a asociarse y a tener una mejor visión de futuro”.

No en vano, han pasado cientos de niños por estas aulas y actualmente estudian más de 350 en las tres sedes. Según estadísticas, más de un 90% de los jóvenes que se han graduado de la Efa de Machetá están haciendo rentable el campo, viven de sus negocios (no necesariamente agrícolas o pecuarios, aunque sí relacionados con el agro) y algunos ya son líderes en sus comunidades. Los que se han ido a otro lugar están, generalmente, ubicados laboralmente e incluso hay dragoneantes del Ejército egresados de las Efas.

La mayor satisfacción cuando uno se encuentra de frente con Guatanfur es recorrer las instalaciones. Los salones de clase, los dormitorios, el amplio comedor y sus alrededores distan del concepto de pobreza y hablan de desarrollo y de personas bondadosas que le han apostado al campo colombiano. Así mismo, es un proyecto en el que se ha involucrado la comunidad y por eso esta misma ha invertido para construir, por ejemplo, una casa aledaña donde se quedan los más pequeños del colegio.

Pero, ¿qué falta? En palabras de Jainer Maury “se necesita el apoyo de más empresas, de personas con sentido social y humano y, por supuesto, del estado colombiano. Yo invitaría a los empresarios a ver la inversión en las personas como una punta de lanza que contribuye de manera vital al desarrollo de nuestro país y a ver este sector primario de la economía como generador de cadenas productivas en las que todos ganamos”.



UNA FAMILIA PRODUCTO DE LA EFA
 Manuel Ricardo Guerrero, más conocido como Richard, es un niño de 14 años que cursa octavo grado en la Efa Guatanfur de Machetá. Decidimos acompañarlo hasta su hogar después de una jornada académica y nos encontramos con unos padres cariñosos, campesinos que trabajan de sol a sol y que agradecen lo que Richard ha aprendido y les ha podido transmitir para mejorar la siembra y cosecha de sus cultivos de cebolla. Metros más adelante de su finca, don Víctor Manuel Guerrero y María Cristina Rubiano tienen otros terrenos

Richard, junto con sus padres, Víctor Manuel Guerrero y María Cristina Rubiano, y su hermanita Jaqueline. En la foto de la izquierda, Jainer Maury, director de la Efa Guatanfur, de donde es alumno Richard.

donde reposan las vacas de su hijo, que son el proyecto en el que está trabajando actualmente y con el que pretende mejorar genéticamente el ganado criollo, al cruzarlo con el normando. Solo allí, junto con su hermana Jaqueline y sus "vaquitas", como él les llama, es que la sonrisa de Richard aflora de manera espontánea, desdibujando su timidez.

SETRONICS
 Telecomunicaciones

El proveedor más avanzado de comunicación profesional inalámbrica



BOGOTÁ

Diag. 87 No. 21-63
 PBX: 257 5902
 comercial@setronics.net

CALI

Av. Roosevelt No. 52A-45 Local 21A
 PBX: 513 6595 - Cel: 314 893 8599
 gerencia Cali@setronics.net

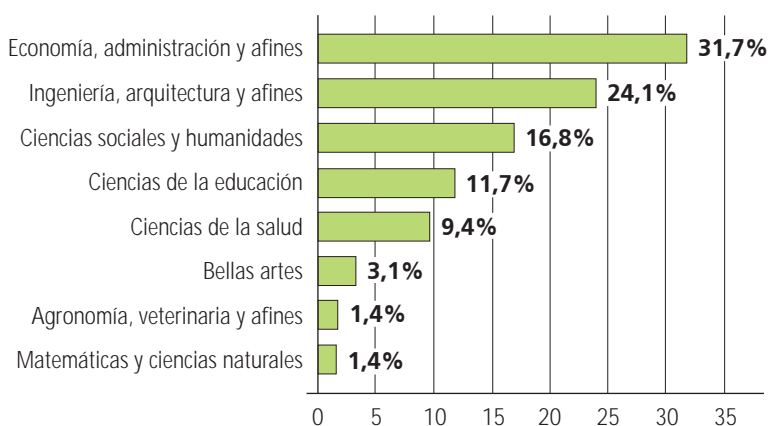
TUNJA

Av. Universitaria No. 47-12
 Cel.: 312 305 8917
 gerencia tunja@setronics.net

HYT
 Distribuidor Autorizado
 para Colombia

Gráfico 1

EDUCACIÓN SUPERIOR DE PREGRADO POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO



Fuente: Observatorio Laboral para la Educación - MEN

¡PASOS DE GIGANTE!

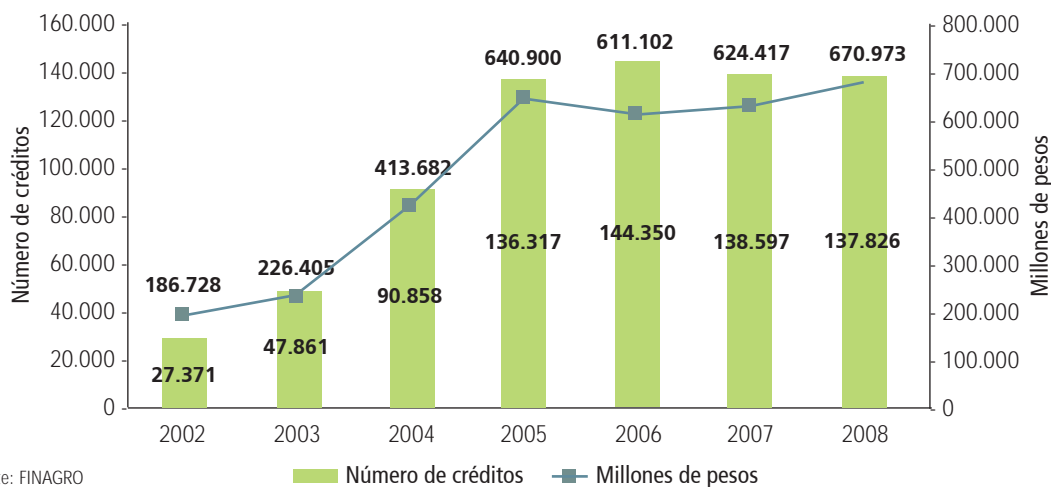
Aunque falta mucho por hacer en el agro colombiano y, sobre todo, por los pequeños campesinos, ha habido importantes avances:

- Para incentivar a los jóvenes a permanecer en el campo, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural firmó un convenio con el Icetex para subsidiar en un 75% el costo de la matrícula en ciencias agropecuarias, de los niveles técnico, tecnológico o universitario, a la población del Sisbén 1 y 2 o desplazada. El Ministerio aporta \$4.000 millones para subsidiar el 50% de la matrícula y el Icetex otros \$4.000 millones, de los cuales \$2.000 millones complementan el subsidio (25%). Los \$2.000 millones restantes son destinados al otorgamiento de créditos blandos que permitan cubrir el 25% restante del costo total de la matrícula. Para el primer semestre de 2009 se aprobaron 531 solicitudes en los programas de administración de empresas agropecuarias, zootecnia, tecnología agroforestal, entre otros, apuntando así a aumentar el porcentaje de jóvenes que estudian este tipo de carreras (**Gráfico 1**).
- En 2008, el 75,5% de las operaciones de crédito del sector agropecuario terminaron en manos de 137.826 pequeños productores rurales, poniendo a producir así sus parcelas y obteniendo mejores ingresos para sus familias (**Gráfico 2**).
- Otro programa es el Subsidio Integral de Tierras, un aporte de dinero en efectivo que el Estado le otorga a través del Incoder, por una sola vez, a los pequeños productores del sector rural. Con este se paga total o parcialmente el valor del predio que se desea adquirir y se sufragan parcialmente los costos de implementación del proyecto productivo.

Más información: www.incoder.gov.co

Gráfico 2

CRÉDITO PEQUEÑOS PRODUCTORES



Fuente: FINAGRO

UN VERDADERO MECENAS

Aunque a Juan Guillermo Ruiz no le gusta figurar, es imposible no hablar de su labor como director de Asrural desde hace 10 años y como uno de los impulsores de este proyecto. Este abogado de profesión, socio fundador de Posse, Herrera & Ruiz Asociados y egresado PADE de INALDE ha sido un motor fundamental de las Efas en Colombia y un convencido de que solo el desarrollo y la educación pueden marcar la diferencia en nuestro campo.

Sin embargo, reconoce que quienes tuvieron la idea inicial fueron diez personas, entre los que cabe destacar a Ricardo Vargas Acosta, Fernando Escallón, Jorge Carulla, Carlos Durana y Andrés Llano Carvajal, algunos ya fallecidos.

Lo que más enorgullece a Juan Guillermo es que muchas entidades como Hogares Juveniles Campesinos han iniciado procesos para convertir algunas de sus escuelas en Efas, mientras que algunos alcaldes están promoviendo escuelas con la metodología de la alternancia, al tener como referente las Efas de Asrural, cuyo PEI ha delimitado las líneas de producción de los municipios donde se encuentran.

“Después de muchos años de pedir recursos y de tocar muchas puertas –asegura– uno se da cuenta

de que las cosas van saliendo no tanto por lo que uno hace sino porque los proyectos son buenos y porque Dios quiere. Además, uno siempre recibe más de lo que da y eso es gratificante”.

Este abogado tiene claro que la responsabilidad social va más allá de aportar recursos. Si bien este es un primer paso, lo más difícil es comprometerse para que las personas salgan adelante. Por eso, resalta el impacto de las Efas, no solo visto en el número de muchachos que siguen trabajando en el medio rural sino al lograr que los padres de familia y los jóvenes se sientan orgullosos de ser campesinos.

Juan Guillermo, quien más que líder asegura ser un ayudante de quienes ahora manejan las escuelas en cada municipio, reconoce los avances del campo en los últimos años gracias a las políticas del gobierno, pero espera que el modelo educativo se adopte como una política pública.

“Lo importante no es que los jóvenes aprendan a ordeñar bien sino que crezcan como seres humanos –agrega Ruiz–. Nos motiva la persona y por eso no le regalamos cosas; le abrimos espacios para que crezca y se forme como buena ciudadana. El desarrollo, para mí, es un concepto humano”. ¶

Cuando su marca esté en **Gran Estación** sentirá lo que es tener **5.000.000** de ojos encima



Y otras 374 grandes marcas.

Gran Estación recibe **2,5 millones** de visitas mensuales ratificándose como el segundo centro comercial del país en tráfico y ventas.

- Más de 370 Impresionantes Locales - Casino
- 8 Salas de Cine - Diversión - Pista de Hielo-Bar
- 37 Restaurantes de Comidas Rápidas
- 17 Restaurantes a Mantel - Campo de Paintball
- 12.000 m² de Plaza Pública - 2.100 Estacionamientos

GE
GRAN ESTACION
Centro Comercial
impresionante

Calle 26 arriba de la 68 | www.granestacion.com.co



Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

El viernes 15 de mayo se llevó a cabo la inauguración del Programa de Dirección Avanzada - PDA Barranquilla, en su primera edición. El evento se realizó en el Hotel Dann Carlton de La Arenosa y contó con la presencia del doctor Pedro Niño, Director General de INALDE; doctor Germán Mejía, Director del Programa; doctor Raúl Lagomarsino, profesor de la Escuela, y algunos egresados de INALDE. En el PDA participan 17 directivos de primer nivel de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta.



Por su parte, el martes 19 de mayo se dio inicio al Programa PADE Bogotá 2009, con 63 participantes. A la inauguración asistieron profesores y directivos de INALDE, entre ellos el doctor Pedro Niño, Director General de la Escuela, quien estuvo a cargo del discurso de bienvenida.

Finalmente, el jueves 21 de mayo se inauguró el PDD II – 2009, que cuenta con 28 participantes y la novedad del cambio de horario. Ahora, las sesiones son los jueves por la tarde y un viernes cada quince días en la mañana. A la inauguración asistieron la doctora Clara Lucía Matiz, Directora del Programa, y el doctor Raúl Lagomarsino, quien dio las palabras de bienvenida en nombre del doctor Pedro Niño.

Programas In Company

Finalizó In Company de Phoenix

El martes 16 de junio finalizó el In Company con la empresa colombiana Multidimensionales - Plasdec (Grupo Phoenix). El Programa de Desarrollo Gerencial por el cual optó esta empresa inició el 19 de diciembre de 2008 con 49 de sus más altos directivos y constó de 48 sesiones.

In Company Ecopetrol

El jueves 2 de julio comenzó la segunda fase del Programa en Liderazgo con Ecopetrol, dirigido a 63 líderes de la vicepresidencia de Servicios y Tecnología. Este programa irá hasta el 26 de noviembre, con una intensidad de 72 sesiones.

Programa con Pfizer

El jueves 16 de julio, de 12:30 a 7:00 p.m., se llevó a cabo el Programa en Marketing para Pfizer, con la participación de 31 de sus directivos a nivel nacional. Las sesiones estuvieron a cargo del profesor Luis F. Jaramillo Carling.

Gran cierre de MBA

La finalización del MBA cohorte 2007 – 2009 se celebró con dos grandes eventos. El primero, fue una cena el jueves 25 de junio para los graduandos y sus acompañantes, en la que se realizó la imposición de escudos de INALDE y se presentó un *show* de fuegos artificiales. El segundo momento fue la ceremonia de graduación, el sábado 27 de junio, cuyo momento más emotivo estuvo marcado por el discurso de Pedro Miguel Niño Jiménez, presidente de la promoción, quien destacó cómo este había sido logrado con el aporte de sus compañeros e hizo una reflexión personal sobre los aspectos comunes que debe tener un directivo y egresado del MBA de INALDE para determinar la meta, comprometer a la gente y llegar a ella en su propio barco. El llamado fue muy claro: “El país que construyamos es proporcional a nuestros sueños. Por eso debemos soñar siempre, y con cosas grandes; soñemos un país en paz, con progreso, justicia y con una infraestructura que les permita a nuestras empresas competir en el mundo”.



Comunidad INALDE

Director de INALDE, invitado como ponente al IAE

El jueves 21 de mayo el doctor Pedro Niño, Director General de INALDE, fue invitado por el IAE, de Argentina, a ser uno de los ponentes de la 24 Asamblea de Antiguos Alumnos de dicha Escuela. El tema de la ponencia del doctor Niño fue 'Colombia: Evolución de su Economía – Sectores Público y Privado'.

César Mauricio Velásquez presentó su libro en nuestras instalaciones

El miércoles 10 de junio, en una amena tertulia con miembros de INALDE, el actual Secretario de Prensa de La Presidencia de la República, Dr. César Mauricio Velásquez, presentó su libro *De frente y sin miedo*, producto de una serie de entrevistas que el periodista sostuvo con Monseñor Darío Castrillón, Cardenal Presidente de la Comisión Pontificia 'Ecclesia Dei'. Temas como el miedo a la muerte, al compromiso y a la exigencia personal, abordados por el Prelado, hicieron parte de la charla, que finalizó con una firma de libros.



El profesor Lagomarsino, nuevo 'blogger' de Portafolio.com

A screenshot of a web browser showing a blog post on Portafolio.com. The page title is 'Capital y Humano' by Raul Martin Lagomarsino, dated 08/08/2009. The main text begins with 'Mi talento ¿de verdad vale?' and discusses the value of talent. A 'Perfil' section on the right provides biographical information about Raul Martin Lagomarsino, mentioning his PhD, MBA, and current role as a professor and director at INALDE. The website header includes navigation links like 'Economía', 'Negocios', and 'Opinión'.

Ya está al aire en Portafolio.com el blog del Dr. Raúl Lagomarsino, titulado 'Capital y Humano'. Desde junio, él es uno de los 16 selectos *bloggers* de este portal, uno de los más visitados del país, por su excelente hoja de vida y disposición para compartir diversos temas directivos con los usuarios de Internet. Para ingresar al *blog* por favor remitirse al home de *Portafolio.com* y allí buscar en la parte inferior los *bloggers*.

Profesor, ponente en Chipre



El 26 de junio, el profesor Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D., participó como miembro de la Junta Directiva de IFERA (International Family Enterprise Research Academy) y como ponente de la novena conferencia anual titulada 'Global Perspectives on Family Business Developments: Theory - Practice - Policy', la cual tuvo lugar en Limassol, Chipre. El Dr. Gómez, como representante de nuestra Escuela, presentó la investigación *Exploratory Study of the Factors Influencing the Selection of an Ownership Succession Mechanism in Colombian Family Businesses*, realizada con la participación de los co-investigadores María Piedad López y José Bernardo Betancourt, miembros del grupo de investigación Empresa Familiar, de INALDE.

Profesora de INALDE participó en programa del IESE

La profesora Sandra Idrovo estuvo, con otros 34 profesores de 22 países, en el IESE Business School, participando en el programa IFP (International Faculty Program), que busca desarrollar a los profesores en metodologías participativas de enseñanza, diseño de currículo, desarrollo de carrera, habilidades de comunicación y desarrollo institucional. El IFP comenzó en 1989 después de la caída del muro de Berlín y, en un principio, estaba dirigido a los países de Europa Oriental. Actualmente está abierto a todos los continentes.



Diario 'Portafolio' en INALDE



El miércoles 15 de julio, durante el espacio 'Almuerzo profesores y directivos', se contó con la presencia del subeditor de *Portafolio*, César Giraldo, quien, además de dar una retroalimentación del convenio que, desde febrero, la Escuela tiene con el diario económico de Casa Editorial El Tiempo, compartió una charla agradable con nuestros profesores y directivos, sobre medios de comunicación.

Encuentro de Egresados INALDE - IESE



El jueves 16 de julio se realizó, en las instalaciones de nuestra Escuela, el Encuentro de Egresados INALDE – IESE, que contó con las intervenciones de los doctores Josep Tàpies, profesor de Dirección Estratégica del IESE, y de Gonzalo Gómez Betancourt, profesor y director del Área de Empresa Familiar de INALDE, quienes abordaron, respectivamente, los siguientes temas: 'Directorios eficaces: Di.P.M.A. (Directorio Profesional en su Modo de Actuar)' y 'El Modelo Dinastía en las empresas familiares'. También se contó con la presencia de Carlos P. Hornstein, directivo del equipo de Executive Education, del IESE, y responsable de la región latinoamericana, quien presentó dos iniciativas en materia de programas de alta dirección dirigidos a ejecutivos de la región: Senior Executive Program (www.iese.edu/sep) y Global CEO Latin America (www.iese.edu/gcla).

Primer doctor en administración en Colombia

El jueves 16 de julio, el profesor Ernesto Barrera, del Área de Dirección de Marketing de INALDE sustentó exitosamente su tesis de grado, en el acuerdo EAFIT-HEC (de Canadá). El jurado evaluador de la misma tomó la decisión de otorgarle el reconocimiento de Tesis Laureada con Honores, además de hacerse acreedor al primer título de Ph.D. en administración que se otorga en el país por cualquier universidad o convenio. El título de la tesis fue 'La conformación organizacional para la estructuración de la interacción humana comercial personalizada en las empresas sociales microcrediticias colombianas'.



Publicación de investigación del grupo Empresa Familiar

El resumen de la investigación 'Exploratory Study of the Factors Influencing the Selection of an Ownership Succession Mechanism in Colombian Family Businesses', del grupo Empresa Familiar de INALDE, fue publicado en el libro *Global Perspectives on Family Business Developments. Theory - Practice - Policy* (página 38), que recopila los resúmenes de las investigaciones presentadas en el Noveno Congreso de IFERA (International Family Enterprise Research Academy), en el cual el profesor Gonzalo Gómez Betancourt presentó esta investigación.

Nombramientos en INALDE



A partir del primero de junio de 2009, el Consejo Directivo de INALDE designó al doctor **Rolando Roncancio Rachid** como Secretario General de la Escuela, cargo que anteriormente desempeñaba el doctor Alejandro Moreno Salamanca, quien iniciará sus estudios doctorales en el IESE - Universidad de Navarra, España, en septiembre del presente año. Por su parte, el doctor Luis Enrique Botero fue nombrado como Director Regional de INALDE en Antioquia y el doctor Ciro Gómez fue designado por el Consejo Directivo como Director del MBA.

Asociación de Egresados de INALDE

V Torneo de Golf y II Torneo de Tenis INALDE

El viernes 22 de mayo se realizó, en el Country Club de Bogotá, el V torneo de Golf con la asistencia de más de 110 jugadores, egresados de INALDE en su mayoría. Este evento deportivo se llevó a cabo en simultánea con el II Torneo de Tenis, al que asistieron 22 egresados aficionados a este deporte.

El torneo de golf se desarrolló en la modalidad de *scramble* por parejas en dos categorías, mientras que el torneo de tenis se desarrolló en dobles y fueron premiadas la pareja campeona y subcampeona. Como invitados especiales estuvieron el doctor Guillermo Santos, director de Tecnología de Casa Editorial El Tiempo, y José Carlos García, subeditor de Tecnología del periódico *El Tiempo* y de la *Revista Enter*.

Adicionalmente, durante el evento de premiación, cuyo maestro de ceremonia fue el profesor Juan Pablo Dávila, se rifaron múltiples premios, como un crucero para dos personas a las Bahamas, patrocinado por Royal Caribbean (Ganador: Álvaro Francisco Camacho) y un tiquete aéreo a Hong Kong, patrocinado por AIR CANADA (Ganador: Juan Miguel Jaramillo, participante del MBA).



III Continuidad de 2009

El miércoles 27 y el jueves 28 de mayo se llevó a cabo la III Sesión de Continuidad, organizada por la Asociación de Egresados, titulada 'Decisiones financieras en época de crisis'. La sesión estuvo dirigida por el profesor Juan Pablo Dávila y, por invitación de él, después del análisis del caso, el doctor Camilo Yepes, ex subdirector de riesgo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, explicó la crisis financiera que enfrenta Estados Unidos y sus implicaciones en el sector empresarial del país.

III Coyuntura de 2009

El martes 9 de junio la Asociación de Egresados llevó a cabo la III Conferencia de Coyuntura de 2009 titulada '¿Vale la pena ahorrar para el retiro?' con la participación del doctor Héctor Cadena, actual presidente de la Nueva EPS, y de la doctora Juana Téllez, coautora de numerosos estudios relacionados con el tema y economista jefe del grupo BBVA en Colombia. Durante la sesión, los conferencistas analizaron el entorno legislativo en el que se enmarca el sistema pensional de los colombianos y dieron a conocer algunas estadísticas que reflejan la problemática que se está presentando en seguridad pensional. La principal consigna que quedó, luego de la conferencia, es que hay que ahorrar para el retiro. Al evento, realizado en las instalaciones de la Escuela, asistieron 60 egresados del MBA, PDD y PADE.

III Continuidad 2009 en Medellín

El jueves 18 de junio se realizó la III Continuidad en Medellín, titulada 'Innovación: riesgos de las empresas exitosas' a cargo del doctor Raúl Lagomarsino. Al evento asistieron 43 empresarios y directivos de diferentes sectores económicos de la ciudad y se contó con la presencia del doctor Peter Montes, Director del Área de Política de Empresa de INALDE.

I Continuidad en Pereira

El jueves 25 de junio se realizó, en el Club del Comercio de Pereira, la Continuidad 'Innovación: riesgos de las empresas exitosas', a cargo del doctor Raúl Lagomarsino. Al evento, que incluyó desayuno, asistieron aproximadamente 27 personas, entre egresados de INALDE del Eje Cafetero; empresarios de Manizales, Pereira y Armenia, y algunos directivos de la Escuela, como el doctor Germán Mejía, Director del PADE - Eje Cafetero; el doctor Gustavo Vélez, Director Regional Eje Cafetero, y el doctor Guillermo Aponte, Director Administrativo y Financiero de la Escuela.

II Continuidad en Pereira

El miércoles 15 de julio, en el Club Campestre de Pereira, se llevó a cabo la Continuidad 'Un reto del management: distribución y procesos logísticos'. La jornada estuvo a cargo del profesor Luis Felipe Salom Serna.

Profesores internacionales en INALDE

Entre mayo y julio de 2009 INALDE contó con la presencia de los siguientes profesores internacionales:



Dra. María Victoria Zingoni, profesora del Área de Sistemas de Dirección y Control del IAE Business School de la Universidad Austral, de Argentina, y directora de relación con inversores, de Repsol, en España.

Programa: PDD I. **Sesiones dictadas:** Impacto de las normas internacionales de contabilidad. **Conferencia-coloquio:** Análisis de los nuevos reportes.

Programa: PADE. **Sesiones:** Impactos de las normas internacionales de contabilidad, Simulación de *road show* y Contabilidad financiera. **Conferencia-coloquio:** Análisis de los nuevos reportes.



Dr. Guillermo Fraile, profesor del Área de Dirección Financiera del IAE, de Argentina. Así mismo, es director académico de antiguos alumnos, director del programa focalizado Finanzas para no Financieros y director del Centro Standard Bank Conciliación Familia y Empresa (Confye) de la misma Escuela.

Programa: PDD II. **Sesiones:** Diagnóstico y provisiones financieras (dos sesiones). **Conferencia-coloquio:** Introducción a las finanzas.

Programa: MBA I. **Sesiones:** Gestión de capital de trabajo (dos sesiones).



Dr. Martín Zemboraín, profesor del Área Académica Dirección Comercial y director académico del Programa para la Empresa de la Construcción, del IAE Business School, de Argentina.

Programa: MBA 2007-2009. Simulación Markstrat.

Programa: PDD I. **Sesiones:** Publicidad y marca y Las promociones.

Programa: PDD II. **Sesiones:** Consumidor y Marca.

Programa: PADE Empresarial. **Sesiones:** Consumidor y Comunicación. **Conferencia-coloquio:** Marca.



Dr. Juan José García Durisotti, director del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo, IEEM. Tuvo un conversatorio con algunos profesores de INALDE acerca de la enseñanza de la ética en las escuelas de negocios. Adicionalmente, estuvo a cargo de la lección magistral del grado del MBA cohorte 2007 – 2009, titulada 'La tarea directiva: Una pasión responsable'.

Nuestros egresados son noticia...

Nombramientos

La Asociación de Egresados de INALDE felicita a los siguientes directivos por sus nombramientos:

Gerente general de Flowserve Pump Division Chile

Carlos Arturo Narváez, egresado del MBA de 2008, se desempeñaba como gerente de ventas para Colombia, Ecuador y Centroamérica en la división de bombas centrífugas de ingeniería de Flowserve Pump Division. Recientemente, fue designado como gerente general de esta compañía en Chile y también es responsable de las operaciones en Perú.

Director ejecutivo de Acrip Bogotá y Cundinamarca

La Junta Directiva de la Asociación Colombiana de Gestión Humana - Acrip Bogotá y Cundinamarca designó como nuevo director ejecutivo a nuestro egresado **Juan Antonio Pizarro Leongómez**, desde junio de 2009, quien adelantó el Programa de Desarrollo Directivo PDD en nuestra Escuela en 1995. La Asociación tiene 53 años de existencia y cuenta hoy con 369 empresas afiliadas en la región.

Chief Engineer GM Región Andina

Ricardo Bernal Duque, MBA 2005, fue ascendido a Chief Engineer de General Motors para la Región Andina, en junio. Anteriormente desempeñaba el cargo de gerente de ingeniería del producto para las operaciones de GM en Colombia y Ecuador. En su nuevo cargo, Ricardo Bernal es responsable de mantener la integridad técnica de los productos comercializados en la región y del soporte a las plantas de ensamble. Desde marzo de 2009 es miembro de la junta directiva de GM Colmotores y desde junio es miembro activo del comité ejecutivo en estas operaciones. E-mail: ricardo.bernal@gm.com

Vicepresidente de ventas para Latinoamérica y el Caribe de Anixter Inc.

Álvaro Rocha Vivas, egresado MBA 2000, se desempeñaba como Managing Director en Colombia, Ecuador y Centroamérica de la multinacional de tecnología Anixter Inc. Desde principios de este año fue promovido a Sales VP Latin America & Caribbean. E-mail: alvaro.rocha@anixter.com

Ascenso a Mayor General de egresado miembro de la Fuerza Aérea Colombiana

Luis Fernando Medrano, egresado PADE 2007, fue ascendido de Brigadier General a Mayor General, en acto protocolario presidido por el doctor Álvaro Uribe Vélez, presidente de la República, el pasado 16 de junio. El Mayor General Medrano se desempeñó como jefe de planeación estratégica de la Fuerza Aérea y actualmente está a cargo de la gerencia de la Corporación Industrial Aeronáutica Colombiana, CIAC. E-mail: gerencia@ciac.gov.co

Egresado gerencia Zona Franca de Occidente

Jairo Danilo Buendía, MBA 2008, quien trabajaba como gerente de Arikat Construcciones desde 2007, fue nombrado en junio gerente general de la Zona Franca de Occidente. Este ingeniero civil, especialista en gerencia de construcciones y en finanzas, cuenta con una destacada trayectoria profesional en el desarrollo de proyectos de construcción. Anterior a su trabajo en Arikat, Jairo Buendía duró 19 años en Construcciones Arrecife, donde se desempeñó como gerente de la compañía. En su nuevo cargo, en la Zona Franca de Occidente, espera construirla y desarrollarla con los parámetros técnicos y financieros del parque industrial. Como participante del MBA desarrolló el proyecto 'Nuevos esquemas de inversión en finca raíz' y fue seleccionado como el 4º Mejor Proyecto NAVES de su promoción.

Country Manager Ecuador de Global Crossing

Diego Hernández Marín, egresado del PDD 2007, fue nombrado Country Manager y vicepresidente de ventas de Global Crossing para Ecuador, en enero de 2009. Antes se desempeñaba en la misma compañía como Real Sector & Communications Manager en Colombia. Este ingeniero electrónico con experiencia en el área de ventas manifiesta que haber adelantado el PDD en INALDE fue una experiencia muy enriquecedora para su ascenso: "El Programa de Desarrollo Directivo me permitió tener una visión holística del manejo de una compañía". E-mail: diego.hernandez@globalcrossing.com

Reconocimientos

Egresado MBA logró reconocimiento nacional para Colgate Palmolive China

Fabio Daniel Robledo Cadavid, egresado del MBA 2002, se desempeña como director nacional de Customer Marketing de Colgate Palmolive China desde enero de 2007. Allí conformó el equipo de trabajo (20 personas) de Category Management para el desarrollo de todos los procesos comerciales y de promoción de las marcas y los canales de Colgate Palmolive en ese país.

Como resultado de su gestión, la compañía obtuvo por primera vez el premio a la mejor gerencia por categorías, distinción otorgada por la CCFA, China Chainstore and Franchise Association, entidad que agrupa a la mayoría de los *retailers* de China, entre ellos Walmart, y reconoce a los mejores proveedores, en diferentes áreas.

En Puerto Rico, donde trabajó de enero de 2005 a diciembre de 2006, las responsabilidades eran similares, desde la creación del equipo hasta su operación.

Egresado es el presidente del 'mejor contact center de Latinoamérica'

Ricardo Durán Lizarazo, egresado del MBA 1995 y del PADE 2007, es el fundador y actual presidente de Outsourcing S.A., la compañía que fue elegida, el pasado 4 de junio en Toronto (Canadá), como el mejor contact center, por Contact Center World.com, organización que apoya a la industria de centros de contacto del mundo.

Outsourcing S.A., empresa colombiana de BPO y contact center, fue elegida entre varias compañías de Estados Unidos, la Unión Europea, Reino Unido, Latinoamérica, Sudáfrica y

Asia, como "Highly Commended" (altamente elogiada). También recibió el galardón "International Teleservices Champion 2008", otorgado por la American Teleservices Association - ATA, durante la convención anual de la industria, realizada en San Antonio, Texas, el año anterior. La institución resaltó el liderazgo y compromiso de la compañía colombiana en la operación y administración de servicios tecnológicos y contact centers, bajo la modalidad de *outsourcing*. Para mayor información: Juan Manuel Ocampo, gerente desarrollo de negocios. Tel. 600 0222, ext. 2016.

Egresada fue ponente del seminario del Tech Textile, en Frankfurt, Alemania

Margarita Baena Restrepo, MBA 2008, participó como única conferencista latinoamericana en el seminario de la feria Tech Textile, en Frankfurt (Alemania), que se realizó a mediados de junio. El título de su presentación fue 'Los textiles y la tecnología'. El evento, creado por Avantex (Alemania) contó con la participación de 2.400 empresas expositoras.
E-mail: mbaenar@une.net.co

Logros

Egresado dictó conferencia sobre experiencia de cambio organizacional de BP, en San Diego, California

Luis I. Valderrama Plazas, egresado del MBA 2008 y gerente de contratos de pozos de la BP, presentó en mayo, en San Diego (California), la conferencia titulada 'Setting up the Organization for Performance Improvement Behaviours'. Durante su presentación dio a conocer los satisfactorios resultados del cambio organizacional que se experimentó en el grupo de pozos de BP Colombia, entre ellos: 1. Cambios en el esquema de reconocimiento y motivación del empleado. 2. Cambios en la manera de trabajar con los contratistas, simplificando la cadena de operación y logrando sinergias entre ellos. 3. Ahorros por US\$20.000 millones en la operación de pozos en el 2008. 4. Cambios en la manera de tomar decisiones a través de conversaciones inteligentes basadas en la confianza. La conferencia contó con la participación de 350 delegados provenientes de 16 países. E-mail: luis.valderrama@bp.com

La rentabilidad que deseas, con la transaccionalidad que esperas, en una sola cuenta.



BBVA te ofrece un portafolio de alto perfil financiero que podrás manejar en todo momento con la tecnología y funcionalidad que tus finanzas exigen.

Puedes incluir los siguientes productos en tu portafolio:

- Cuenta Corriente, remunerada según saldo medio mensual.
- Tarjeta VISA Debit.
- Cupo de sobregiro.
- Chequera personalizada.
- Cupo de Crédito Rotativo diferible a 36 meses (Opcional).
- Tarjeta de Crédito VISA o MasterCard (Opcional).

Además, podrás distribuir el cupo global de crédito que tengas otorgado, entre el cupo de sobregiro, el Cupo Rotativo y la Tarjeta Crédito de BBVA.

Acércate a cualquiera de nuestras Oficinas.

➔ Para mayor información llama a la Línea BBVA en Bogotá: 401 00 00 • Barranquilla: 350 35 00 • Bucaramanga: 630 40 00 • Cali: 889 20 20 • Medellín: 493 83 00 • Otras ciudades: 01 8000 912227 o ingresa en www.bbva.com.co

Concesionario de GM Colmotores en Pereira, gerenciado por un egresado PADE, recibió distinción del Club del Presidente 2009

Chevrolet Caminos, concesionario de GM Colmotores en Pereira, cuyo gerente general es **Felipe López Hoyos**, egresado PDD 1986, recibió en mayo del presente año, y por cuatro años consecutivos, la distinción del Club del Presidente 2009, destacándose por haber obtenido los mejores puntajes en las categorías de calidad en venta de vehículos, calidad en servicio postventa, calidad en gestión administrativa y financiera y calidad en procesos de mejoramiento GM Difference.

También recibió del Cesvy, Centro de Entrenamiento y Seguridad Vial de Colombia, la mejor puntuación del país en gestión y procesos de latonería y pintura. En esta medición participaron 700 talleres de colisiones de diferentes marcas del país. Si desea contactarlo, su e-mail es: presidencia@caminos.com.co

Egresado lanzó línea de gaseosas después de dos años de investigación

Felipe Moreno Echavarría, egresado del PDD 2006, lanzó al mercado, como gerente general de la Embotelladora Capri Ltda., su línea de gaseosas Maxi Cola, Maxigigante, con sabores de cola negra, manzana y citrus punch, en presentaciones de 3.050 ml., 1.700 ml. y 500 ml.

Como resultado de dos años de investigación y de la adquisición de equipos que permiten hacer desde el soplado de la botella hasta el empaque en polietileno termoencogible, Felipe Moreno logró producir, además de esta línea de gaseosas, el primer aperitivo de vodka, Ivanoff, en botella PET de dos litros, en sabores de naranja, mandarina y maracuyá, listo para servir. Si desea contactarlo su e-mail es: fmorenocapri@etb.net.co

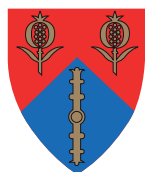
Egresado MBA creó AGE Latinoamérica

Juan Pablo Hernández Guzmán, egresado MBA 2007, fundó en febrero de 2009 AGE Latinoamérica, empresa de asesoría y gestión empresarial, en la que se desempeña como gerente general. AGE presta servicios en cuatro líneas: asesoría de gestión y dirección de empresas, gestión de calidad, riesgo crediticio y administración y agilización de cartera. Anteriormente, era responsable de la gerencia regional de crédito y cartera para Suramérica y el Caribe en Cemex.

E-mail: jphernandez@agelatinoamerica.com / slgutierrez@agelatinoamerica.com

Egresado PDD crea Inspirat, una compañía de consultoría no tradicional

Andreas W. Keller, egresado PDD de 2008, fundó recientemente Inspirat, una compañía basada en un concepto novedoso que permite gestionar de manera óptima situaciones de cambio y crear culturas empresariales sobresalientes. Keller asegura que la razón de ser de Inspirat es la convicción de que hoy en día las empresas no requieren de una consultoría tradicional sino de una inspiración para su evolución humana y organizacional, que le otorgue una ventaja competitiva única para enfrentar los retos modernos. Actualmente se desempeña como presidente de su propia compañía.



INALDE Asociación de Egresados

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



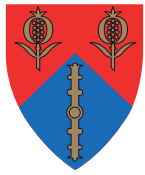
Doce meses de afiliación a la Asociación de Egresados de INALDE, AEI, por solo \$450.000

Nuestros egresados afiliados a la Asociación, desde este año tienen el privilegio de recibir formación académica permanente con los profesores de mayor experiencia en la metodología del caso de INALDE y de escuelas de diferentes países con las que mantenemos contacto. Por un costo de \$37.500 mensuales podrán acceder a la red de egresados, constituida por más de 3.300 directivos, mediante firma de convenios empresariales con la AEI, facilitando la promoción de sus productos o servicios, con tarifas preferenciales.

Si está interesado(a) en pertenecer a esta gran familia, comuníquese con nosotros a través de egresados@inalde.edu.co o al teléfono 8614444 Exts. 2304/60/64. En la página web <http://egresados.inalde.edu.co> puede afiliarse en línea.

OTROS PRIVILEGIOS DE SER AFILIADO A LA AEI:

Asistir a las Conferencias de Coyuntura; participar en procesos de selección de alto perfil directivo a través del servicio de Conexión Laboral; participar en el I Día de la Familia; asistir a la Asamblea Anual de Egresados; publicar los hechos noticiosos de su ejercicio profesional en la página web: <http://egresados.inalde.edu.co> y la Revista INALDE; utilizar las instalaciones de la Escuela para eventos empresariales, sin costo; asistir a los torneos de golf y tenis; beneficiarse de los convenios con Harvard Business Review (30% de descuento), Banco Popular (tarjeta de crédito INALDE Visa Platinum), Restaurante Astrid y Gastón (15% de descuento), ACC, Automóvil Club de Colombia (descuentos en más de 1.500 establecimientos internacionales con la tarjeta de membresía ACC, 40% de descuento en afiliación y 12% en permiso internacional de conducción), entre muchos otros.



INALDE Asociación de Egresados

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Nuevos convenios

LexBase: www.lexbase.com es un sitio web que permite a los empresarios de diferentes disciplinas consultar los textos oficiales de la Constitución; las Leyes expedidas por el Congreso de la República; los Decretos emitidos por el Gobierno Nacional; la Jurisprudencia de la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de Estado, y la normatividad Andina, para tomar decisiones con la certeza de proceder conforme a la ley colombiana. Gracias al convenio con la Asociación de Egresados de INALDE, los afiliados pueden suscribirse a LexBase con un 25% de descuento en la tarifa anual y si desea adquirir este servicio para su empresa la suscripción tiene un 40% de descuento.



La Base de la Ley

Fix Consulting: Compañía especializada en el diseño e innovación de productos financieros, así como en la estructuración y definición de modelos de negocio para el desarrollo de proyectos de inversión; ofrece sus servicios de consultoría y, específicamente, de gestión del riesgo en alertas tempranas con un 10% de descuento para los afiliados a la Asociación. La empresa ha desarrollado la estructuración financiera de varias concesiones adjudicadas, entre ellas: Unimetro (operador transporte MIO de Cali), Concesión vial Girardot-Cajamarca, Concesión Zona Metropolitana de Cúcuta y algunos aeropuertos. Fix Consulting es gerenciada por Luis Guillermo Velásquez, egresado del PDD de INALDE.



Concesión vial Girardot-Cajamarca, Concesión Zona Metropolitana de Cúcuta y algunos aeropuertos. Fix Consulting es gerenciada por Luis Guillermo Velásquez, egresado del PDD de INALDE.

WPS – G.: Esta empresa ofrece oficinas amobladas y virtuales bajo el esquema de centro de negocios. Si es afiliado tiene 10% de descuento en los planes de oficina virtual, que incluyen asignación de línea telefónica privada con asistencia secretarial, desde \$119.000 mensuales, entre otros servicios que le permiten ahorrar en arrendamientos, nómina, gastos administrativos y servicios públicos. www.wps-g.com



MAYOR INFORMACIÓN: egresados.inalde.edu.co - nidia.garcia@inalde.edu.co



Contáctenos:
suscripciones.colombia@hbral.com
Tel.: 236 50 29

30% de descuento para los
Afiliados de la Asociación de Egresados

Beneficio Especial: Solicite gratis el artículo
"Qué hace eficaz a un Ejecutivo" de P. Drucker

Tortillas

BIMBO



**Listas para preparar
todas tus
recetas favoritas.**

PARA LOS ÚNICOS QUE LLEGAN DONDE TODOS QUIEREN ESTAR.



VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



Banco de Crédito
Helm Financial Services

297 07 07 6 018000 512 633