



La presente edición de la revista del INALDE está enfocada a diversos temas, dentro de los cuales se encuentra el artículo relacionado con el emprendimiento empresarial.

En un país en proceso de desarrollo como Colombia, donde existen grandes limitaciones hacia la creación de empresas y a la introducción de cambios en los procesos productivos, el promover o el impulsar proyectos de emprendimiento es esencial para el desarrollo económico.

En ese sentido, el artículo en la presente entrega invita a los lectores de la revista a pensar seriamente en cómo colocar el grano de arena necesario para que el país logre llegar a las metas anheladas de emprendimiento.

En este campo la responsabilidad de la academia es grande. En el caso de una escuela de negocios como el INALDE, la existencia de programas de emprendimiento es fundamental para el desarrollo de las habilidades directivas de nuestros participantes.

Para el desarrollo de los emprendimientos hay que contar con el apoyo del gobierno, de las cámaras de comercio, de los entes locales, de las universidades y por supuesto de las empresas.

Ejemplos exitosos en el mundo en este campo son poco frecuentes, sin embargo casos como el de Silicon Valley en California, Austin en Texas o Madrid, representan algunos sitios donde se ha logrado conceptualizar, promover y desarrollar exitosamente modelos de emprendimiento.

En las ciudades y regiones donde ha habido éxito, una de las razones por las cuales los emprendedores han acudido, es el apoyo que las comunidades locales han prestado; a sabiendas de que muchos proyectos de nuevas empresas fracasan en corto plazo. En algunos de estos sitios se han creado fondos especiales que permiten que el emprendedor responsable y profesional que fracase, esté protegido con lo que en inglés se denomina un *Safety Net*; es decir una red de seguridad que, al igual que en los circos, protege a los trapezistas. En el caso del innovador de negocios lo protege en contra de posibles caídas.

¿En qué consisten esas redes de seguridad? consisten en proveer y en asegurar empleo a quienes habiendo impulsado proyectos juiciosamente estudiados y analizados, por algún motivo fracasan.

Otro aspecto de innovación importante es lo que se denomina el *Intra-emprendimiento*; es decir, los proyectos manejados internamente dentro de las grandes corporaciones. Estos pueden ayudar muchísimo a los desarrollos empresariales y realmente en Colombia hace falta un mayor apoyo a tales temas.

Otros artículos de la revista muestran, por ejemplo, cómo debe hacerse un buen proceso de investigación; también hay una entrevista con Kevin Turner Vicepresidente de Microsoft que tuvo la gentileza, con el apoyo de esta firma tan cercana al INALDE, de hacer una presentación para un grupo de egresados en el Club El Nogal.

En otro orden de ideas, el año en Colombia avanza dentro de una economía que cada vez siente más los efectos de una disminución en la tasa de crecimiento.

No obstante a lo anterior, las tasas de crecimiento que se van presentando en términos históricos, son bastante aceptables y podría, quizás, aspirarse a que Colombia presente un crecimiento razonable a pesar de la desaceleración económica en los Estados Unidos.

Temas como la revaluación y la inversión extranjera siguen siendo tocados prácticamente a diario en los medios de comunicación, en donde indudablemente el comportamiento de tales factores tendrá un efecto sensible en el mayor o menor crecimiento en los negocios.

Espero disfruten de la revista la cual pretende dar a nuestros egresados un mensaje claro en temas empresariales y transmitir optimismo, tan importante en la suerte de los negocios. ¶

Autopista Norte Km 21, costado occidental
Bogotá, Colombia
Tel: 57 1 861 4444
Fax: 571 862 0006
E-mail: inalde@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co * <http://egresados.inalde.edu.co>

Editor

Ricardo Quintero Meza

Comité Editorial

Pedro A. Niño Rodríguez
Director General de INALDE
Cecilia Duque Duque
Directora Ejecutiva Asociación de Egresados de INALDE
Héctor Ángel
Asesor Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE
Helmuth Barros Peña
Presidente Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE
Mauricio Rojas Pérez
Miembro Consejo Directivo INALDE
Sandra Idrovo Carlier
Representante Cuerpo Académico INALDE
Ulrike Wahl Haber
Egresada MBA
Guillermo Reyes Fierro
Coordinador de Comunicaciones INALDE

Comité Asesor

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director del Área de Comercialización INALDE
Fabio Novoa Rojas
Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE
Sandra Idrovo Carlier
Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE
Juan Pablo Dávila Velásquez
Director del Área de Dirección Financiera INALDE
John Naranjo Dousdebés
Director del Área Entorno Económico INALDE
Peter Montes Swanson
Director del Área Política de Empresa INALDE
Gonzalo Gómez Betancourt
Experto Empresa Familiar INALDE

Junta Directiva Asociación de Egresados del INALDE

Cecilia Duque Duque
Helmuth Barros Peña
Hilda Arango de Ortega
Juan Guillermo Ruiz Hurtado
Juan Pablo Consuegra Fonseca
Juan Pablo Dávila Velásquez
Mónica Yepes Osorio
Myriam Ayala Carreño
Pedro A. Niño Rodríguez
Rafael Arango Calle
Ulrike Wahl Haber

Coordinador de Comunicaciones INALDE

Guillermo Reyes Fierro

Coordinadora Asociación de Egresados INALDE

Nidia García Pacheco

Fotografía

Rodrigo Alberto Dueñas
María del Carmen Guarín

Revista INALDE

Publicación de INALDE/ Escuela de Dirección de Negocios
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados
Publicación cuatrimestral
Edición 22, Junio/Septiembre 2008

Impresión

Grupo OP Gráficas S.A.

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



Naves y más naves: los cursos de Emprendimiento en los programas MBA del INALDE.

Creatividad y pasión; sin temor al riesgo y amante de la aventura que significa descubrir nuevos caminos de hacer y crear negocios, son algunas de las características y talentos que definen un nuevo modelo de empresario, que se requiere cada día más en una sociedad competitiva que necesita generar empleo y riqueza en una época de crisis.

04



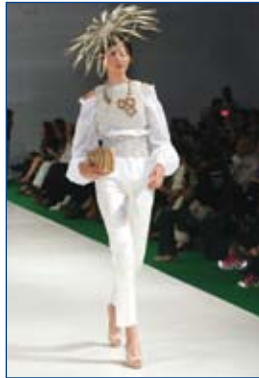
Infraestructura sostenible en las ciudades

Calentamiento global, contaminación, mal uso y desperdicio de recursos escasos y cada vez más críticos como el agua, forman parte de un panorama poco optimista sobre el futuro de nuestro planeta. **38**



Intra-emprender... ¿Y qué es eso?

Proceso empresarial que permite y anima a sus empleados a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas y/o mejoras radicales dentro de la organización en la que trabajan. **16**



Conversando con Francesca Miranda

Nos proponemos realizar un perfil humano y empresarial de una mujer exitosa en el difícil arte y negocio de la moda. Francesca Miranda muy amablemente nos dejó descubrir las claves de su trayectoria, que la han llevado a tener un nombre reconocido en el ámbito mundial. **24**



Así nacen las ideas con impacto ¿Cómo se investiga?

La investigación en el mundo de la gestión levanta opiniones contrapuestas. ¿Qué es? ¿Para qué sirve? ¿Es difícil? ¿Es relevante? Se presentan en este artículo algunas consideraciones que si bien no responden a todos los matices que tienen estas preguntas, sí dan una perspectiva útil para entender mejor cuál es el papel de la investigación en una escuela de dirección. **30**



La perspectiva

El aumento de la inflación a niveles superiores a los esperados y el desempleo, son algunos de los motivos para que hoy la confianza y optimismo de los hogares y de los empresarios haya decaído con relación a la euforia que vivimos el año pasado. **44**



Liderazgo en compañías de clase mundial.

Se presentan algunos apartes de la entrevista con el señor **Kevin Turner**, *Chief Operating Officer* de Microsoft. **54**



Conciliar familia y trabajo ¿buscas una receta? ¡No hay! (por suerte)

Si tomamos conciencia de que nuestra familia es un trabajo que demanda, quizás seremos más concientes de dedicarle más cantidad de horas y de "mayor calidad" que las actuales. **62**

Creatividad y pasión; sin temor al riesgo y amante de la aventura que significa descubrir nuevos caminos de hacer y crear negocios, son algunas de las características y talentos que definen un nuevo modelo de empresario que se requiere cada día más en una sociedad competitiva que necesita generar empleo y riqueza en una época de crisis. Un empresario que nace, pero que también debe hacerse y reconocerse a sí mismo como tal, en la disciplina y el reto de asumir un futuro que si bien a muchos puede intimidar, siempre está abierto al triunfo para aquellos que perseveran y no le temen al fracaso. Emprendimiento e intra-emprendimiento son los conceptos que los profesores Fabio Novoa y Pilar Sepúlveda nos presentan en este especial. Esperamos llene de ideas y motive muchos nuevos proyectos en los lectores.



Fabio Novoa Rojas
Director y Profesor del Área de Dirección de Operaciones,
Tecnología y Producción del INALDE.

Pilar Sepúlveda Calderón
Asistente de Investigación del Área de Operaciones,
Tecnología y Producción del INALDE



Naves y más naves: los cursos de Emprendimiento en los programas MBA del INALDE.

Para un profesor, pocas actividades pueden generar tanto trabajo y, al mismo tiempo, más satisfacciones, que dirigir un curso de emprendimientos empresariales. La energía que demanda atender de manera personalizada e individual a cada potencial emprendedor, leer sus anteproyectos, brindar comentarios acertados a sus trabajos, asistir a cada presentación, hacer gala de toda la creatividad para ofrecer consejos útiles y sinceros para cada proyecto, que en nuestro caso ya están pasando de los 70 por generación, y todo esto repitiéndolo en cada año académico es un trabajo extenuante que, por fortuna se ve de sobra recompensado, con el esfuerzo, el entusiasmo y el optimismo que ponen los participantes en sus planes de negocio. Todo ello proporciona el combustible extra que requiere un instructor para realizar esta labor.

El curso de NAVES, cuyo significado es Nuevas Aventuras Empresariales, un nombre imaginado por el profesor Pedro Nueno, cuando dictó su primer curso de emprendimientos en el IESE de Barcelona en

1979, se inició en INALDE en abril de 2000. Como ya se conoce nuestro programa MBA comenzó en julio de 1991, lo que significa que pasaron 9 años sin incluir este curso dentro de nuestro *pensum* académico, a pesar de que dentro de los objetivos iniciales del programa se incluía el de fomentar el espíritu emprendedor del participante.

Actualmente, el programa se imparte en INALDE en 21 sesiones entre el tercer y cuarto semestre del MBA, con el propósito de despertar y desarrollar el ánimo empresarial de los participantes. Los primeros objetivos que tuvimos al diseñar el curso fueron:

- Estudiar la naturaleza del trabajo del emprendedor y, específicamente, en el medio colombiano.
- Proporcionar instrumentos y metodologías necesarias para concretar el espíritu emprendedor en proyectos, productos y negocios que generen valor para las empresas y la economía.

El emprendedor que busca formar este curso no es necesariamente un creador de compañías, sino una persona capaz de transformar cada desafío en una oportunidad. Su mejor cualidad está en aprender a descubrir posibilidades de negocios donde los demás solo ven confusión y señales de alarma.

- Concretar ideas de nuevos emprendimientos e intra-emprendimientos en un *Business Plan*.
- Analizar y estudiar el trabajo del intra-emprendedor, o emprendedor dentro de las organizaciones, sus aprietos dentro de la empresa y cómo solucionarlos tanto desde la perspectiva del profesional, como desde la de la alta dirección: beneficios y formas de manejar los intra-emprendimientos eficientemente.
- En general, alentar el espíritu emprendedor de los participantes.

En otras palabras, la diferencia de dejarles a los hijos una pensión o una empresa está en los emprendimientos, y la motivación para hacerlo se podría encontrar en los cursos de NAVES.

Creemos que el programa que ofrecemos es valioso, no sólo para los participantes del MBA sino para los de otros programas directivos, entre otras, por las siguientes razones:

- Porque la ciencia de los emprendimientos y de las iniciativas empresariales sigue siendo uno de los campos menos trabajados del arte y la doctrina de la dirección de empresas, y el curso es un esfuerzo para ordenar los conceptos que existen en el mundo real sobre las iniciativas empresariales.
- Porque contribuye a la diversificación y enriquecimiento de la enseñanza de postgrados empresariales, hoy muy enfocada en la formación de directores y ejecutivos para corporaciones grandes y medianas y la amplía con la introducción de la formación del espíritu emprendedor y el manejo de compañías en su fase de nacimiento, post-natal y de desarrollo.
- Porque después de este curso es muy posible que nuestros participantes sean individuos capaces

de transformar cada desafío de negocios en una oportunidad para generar riqueza y empleo.

- Porque descubre, estimula, ayuda a formar y trata de perfeccionar el espíritu emprendedor de los participantes
- Porque países como Colombia tienen aún muchas necesidades por satisfacer, al tiempo que registran grandes índices de desocupación. Es decir, el nuestro es un país en donde hay mucho trabajo pero muy poco empleo, y ese es un síntoma de no tener suficientes emprendedores. En otras palabras, Colombia todavía es territorio fértil para establecer nuevas empresas, así lo demuestran las estadísticas de las Cámaras de Comercio, aunque desafortunadamente también muestran que el nivel de mortalidad de las compañías jóvenes es bastante grande¹.

El emprendedor que busca formar este curso no es necesariamente un creador de compañías, sino una persona capaz de transformar cada desafío en una oportunidad. Su mejor cualidad está en aprender a descubrir posibilidades de negocios donde los demás sólo ven confusión y señales de alarma. De esta forma pueden existir emprendedores independientes quienes fundan nuevas empresas, o emprendedores que ya trabajan dentro de una compañía, que crean nuevos negocios para su organización. A estos segundos se les llama *intra-emprendedores* (Nueno, 1994).

¹ Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) durante 2006 se crearon 49.600 empresas en la ciudad. El 82 % de esas nuevas empresas se dedican a actividades de servicios, donde el comercio y reparación de vehículos representan el 35 por ciento del total y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, el 13 por ciento. Y según el registro mercantil de la CCB, 45.283 fueron microempresas, 507 pequeñas, 50 medianas y 23 grandes. Además se presentó una reducción en el número de empresas liquidadas, pues mientras en el mismo periodo del año anterior se cerraron 13.600 (en 2005 se cerraron 13.920).



El curso NAVES del MBA del INALDE ha logrado recolectar, en 8 años (siete cohortes) ininterrumpidos de arduo trabajo, 345 planes de negocio. De estos proyectos, el 31% arrancó labores como empresas legalmente constituidas, de las cuales 9% cerraron y 5% se vendieron. El 1% son emprendimientos sociales y el 5.8% intra-empresarios. Estas cifras son consideradas satisfactorias, teniendo en cuenta el corto tiempo que ha transcurrido desde cuando los alumnos del curso NAVES presentaron su *Business Plan*, ya que para las Escuelas de Negocios, a nivel mundial, el estándar de tiempo que transcurre entre el momento en que un estudiante presenta un plan de negocios y el momento en que toma la decisión real de hacer empresa es entre 5 y 10 años, según estudios realizados por el profesor Pedro Nueno, Director del Área de Emprendimiento del IESE Business School en Barcelona – España (2).

A lo anterior cabe agregar que la situación de los participantes del MBA del INALDE es un poco más compleja que, por ejemplo, la de un MBA *full time*, pues los participantes del MBA desempeñan, al mismo tiempo, cargos de mucha responsabilidad, tienen buenos y seguros ingresos y les es más difícil “bajar el escalón” e iniciar una nueva y riesgosa aventura.

Fiel a la misión de adaptar el curso a las realidades del país, NAVES es la asignatura que mayor número de casos colombianos tiene, dentro de todas las que se ofrecen en el INALDE. El 90% de las sesiones se hace discutiendo casos de empresas nacionales.

Además, el INALDE ha sido pionero en el diseño de estos cursos en Latinoamérica³ y ha colaborado muy estrechamente con la creación y estructuración

del curso en el IDE de Ecuador y ha trabajado para promover la creación de cursos similares en el IEEM de Montevideo y el IPADE de México. Complementariamente, profesores del área visitan cada año más de cinco escuelas de negocios en América y Europa para dar cursos y conferencias sobre el tema.

Los cursos de Emprendimiento. Hace unos 20 años eran muy pocas las escuelas de negocios en el mundo que ofrecían este tipo de programas, pero el tema ha cobrado tal importancia que se puede afirmar, que hoy en día, todas las instituciones de perfeccionamiento directivo de clase mundial ofrecen uno o varios cursos con estos contenidos. La academia, los gobiernos y, en general, todos los estamentos de la economía han percibido la importancia de los emprendimientos como fuente de creación de riqueza y desarrollo económico en los diferentes países y en especial los que están en vías de desarrollo, pues allí las posibilidades son inmensas. Se puede afirmar que en los últimos años, el espíritu emprendedor se ha convertido en un elemento más de la cadena de ADN de los alumnos de MBA y nuestra Escuela no ha sido la excepción. Estamos evaluando la posibilidad de incluirlo también en los programas de perfeccionamiento como el PDD y el PADE. Sobre el particular, vale la pena señalar que en este curso no sólo se estudian los emprendimientos como una forma de crear nuevas empresas, sino como una fuente para emprender dentro de las empresas. Estos son los “intra-empresarios”, proceso que hoy se considera como una de las más interesantes estrategias de crecimiento real que tienen las empresas que operan en mercados maduros y agresivos.

En el momento, en total hemos finalizado 8 cursos NAVES, aunque debemos señalar que los dos primeros, esto es, los que terminamos en los años 2000 y 2001 eran teóricos es decir, sus clases se componían de casos y de conferencias y aún no se incluía la elaboración de un Plan de Negocios, hecho que sólo

2 Información divulgada por el Profesor Pedro Nueno, Director del Área de Emprendimiento del IESE Business School en Barcelona - España.

3 En este campo no se puede desconocer la evolución del IAE, de Buenos Aires, en donde hace bastantes años han venido trabajando el profesor Alejandro Carrera y sus colegas.



ocurrió con la generación que se graduó en el año 2002. De ahí en adelante hemos preparado 7 promociones que han estado inmersas en el proceso de trabajar y presentar sus Business Plan.

A continuación se muestra una relación general de los Planes de Negocios que se han presentado por cohorte en el MBA del INALDE:

Resultados	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de proyectos presentados	42	39	39	52	47	57
Clasificación por sectores						
Servicio	31%	44%	31%	26%	26%	35%
Manufacturero	10%	8%	5%	9%	13%	7%
Tecnología/telecomunicaciones	14%	11%	10%	13%	6%	9%
Comercio	26%	13%	26%	9%	4%	18%
Agroindustria	5%	5%	5%	8%	6%	11%
Salud	-	8%	8%	-	4%	9%
Logística y distribución	-	-	-	6%	-	-
Otros	14%	11%	15%	29%	9%	9%

Fuente: Estudio realizado en el curso NAVES del Programa MBA del INALDE, desde 2000 al 2007

Como se aprecia la diversidad y la abundancia es bastante alta. En 2008 recibimos 69 nuevos Business Plan que han generado mucho entusiasmo y en este momento ya están bastante avanzados y casi listos para su presentación final⁴.

4 El número de participantes en el MBA es mucho mayor, pero hay Planes de negocios que los presentan entre 2 o 3 estudiantes.

La experiencia con los MBA del INALDE y los resultados del curso NAVES dejan ver que se está desarrollando y motivando el Espíritu Emprendedor entre los participantes.

El desarrollo de todos estos Planes de negocios tiene un minucioso seguimiento por parte de la Escuela. El profesor titular está en permanente contacto con sus alumnos, todos los demás profesores siempre están prestos a dar su colaboración con conceptos profesionales y suministro de herramientas y cada proyecto tiene asignado un tutor externo que se encarga de prestar una asesoría permanente. En total tenemos la fortuna de contar con seis tutores, todos egresados de nuestro programa PADE, que tienen una enorme experiencia en el quehacer directivo, cada uno especializado en uno o varios sectores empresariales y que prestan sus valiosos oficios totalmente gratis. Es realmente maravilloso poder contar con

ellos. Mi agradecimiento hacia ellos, el de INALDE y seguramente el de nuestros emprendedores, es infinito. De verdad mil gracias: Héctor, Hugo, Gabriel, Peter, Hernando, Rubén... Para mí, Fabio Novoa, es un honor contar con su amistad.

Pero tal vez el tema fundamental es la gran cantidad de proyectos que se ponen en práctica. Acorde con nuestras estadísticas, a 2007 podemos decir que de los proyectos presentados hay 46 que están funcionando, esta cifra equivale al 17% del total.

La última encuesta de seguimiento a los proyectos, que se realizó en septiembre de 2007, tuvo un porcentaje de respuesta del 20% y arrojó los siguientes resultados:

Estado del proyecto	%
Proyecto funcionando	17
Funcionando pero ya se vendió	5
Nunca arrancó	39
No ha arrancado pero tiene el firme propósito de ponerlo a funcionar	13
Funcionó durante algún tiempo pero cerró	9
Intra - emprendimiento inactivo por decisión empresarial	5
No arrancó el presentado en NAVES, pero sí uno diferente	9
Intra - emprendimiento funcionando	1

Fuente: Encuesta de seguimiento a egresados del Programa MBA del INALDE y que cursaron NAVES, Septiembre de 2007.

Un porcentaje notorio, al compararse con los datos que tienen el IAE (Argentina) y el IESE (España). Y todavía es más relevante al prestar atención sobre la naturaleza de sus emprendedores, que provienen de un master de tipo ejecutivo, que están trabajando en muy buenas posiciones directivas, devengando excelentes sueldos además de bonos y participaciones y con un potencial inmenso por delante. Pero muchos de ellos prefieren la aventura de su propio negocio junto con la libertad que otorga el tener algo propio, a la supuesta seguridad de un empleo que mañana se puede cancelar. Parece ser que cada vez más personas ven en la opción de crear su propia empresa una seguridad laboral, porque las multinacionales y grandes corporaciones están destruyendo empleo mientras las pymes lo están creando.

Parece ser que cada vez más personas ven en la opción de crear su propia empresa una seguridad laboral, porque las multinacionales y grandes corporaciones están destruyendo empleo mientras las pymes lo están creando.



La experiencia con los MBA del INALDE y los resultados del curso NAVES dejan ver que se está desarrollando y motivando el Espíritu Emprendedor entre los participantes, pero aún falta. El estudio muestra los siguientes datos:

- El 31% de los planes de negocio realizados en NAVES inició labores como empresas legalmente constituidas.
- Por lo menos el 64% de los participantes ha tenido la intención de crear su propio negocio. De este porcentaje, el 35% lo ha intentado una vez y un 25% dos veces. De este mismo 64%, el 45% ha tenido alguna vez, efectivamente, un negocio propio, del cual el 47% ha sido su fundador, el 35% lo ha heredado y el 18% lo ha comprado.
- Sólo un 26% se ha arriesgado a montar su empresa en solitario; el resto ha preferido hacerlo con socios. El 50% lo ha hecho con socios que aportan capital y gestión.
- De las personas que ya han tenido un negocio propio, cuando se les preguntó *¿qué había facilitado tener el negocio?*, el 31% respondió que las ganas, un 27% que los contactos, otro 18% que la experiencia y conocimientos, y un 15% que la familia y amigos. El porcentaje restante consideró otros aspectos como disponibilidad de tiempo y dinero.
- Los principales motivos por los que inician un negocio son la necesidad de ingresos extras y la motivación por ser independientes.

Otra de nuestras investigaciones muestra que las empresas fundadas por los MBA son más longevas. Aunque un periodo de análisis de sólo 6 años es aún muy corto, podemos concluir que mientras que sólo

El trabajo real del emprendedor se enfoca en crear, desarrollar y hacer crecer su empresa.

una de diez empresas perdura con éxito en el tiempo, las empresas de los MBA tienen una razón de éxito del 66%. Es claro que estos emprendimientos tienen acceso a muchas ventajas: sus fundadores tienen una buena preparación en todos los campos del saber de las empresas, ven y analizan multitud de casos similares en clase, tienen la posibilidad de contrastar su idea con otros compañeros que están igualmente bien preparados en su presentación pública del Plan del negocio al final del programa MBA, y disfrutaron de una mayor facilidad para acceder al capital necesario, puesto que, al parecer, generan una mayor confianza entre los distintos 'aliados' de los emprendimientos como proveedores, clientes, bancos distribuidores, prestamistas, etc. Todo esto es una ventaja enorme frente al resto de los noveles empresarios.

El trabajo real del emprendedor se enfoca en crear, desarrollar y hacer crecer su empresa. Es precisamente en el desarrollo y en el crecimiento de su organización en donde los emprendedores en potencia encuentran sus mayores problemas y también las más grandes oportunidades. El profesor Nuño, del IESE Business School, considera que en el mundo del emprendedor abunda la mediocridad; la gran mayoría de los nuevos emprendimientos terminan en empresas poco rentables y poco satisfactorias desde el punto de vista económico y, algunas veces, emocional para sus propietarios.

En este escenario sólo queda preguntar: *¿Cuáles son las armas con las que cuenta el emprendedor para enfrentar todas estas dificultades y problemas?* El profesor Amar Bhidé (2002), perteneciente a Harvard Business School, elaboró un interesante análisis en donde una de las conclusiones fue que las grandes herramientas que tiene el emprendedor, que pueden llegar a inclinar la balanza a su favor, son la creatividad y una capacidad superior de ejecución.

Los resultados del estudio realizado a los participantes del curso NAVES, en estos siete años, dejan





ver ciertos comportamientos y sugiere la necesidad de explorar algunas explicaciones, tanto en el campo teórico como práctico. En dichos resultados se encontró que:

- De los participantes que nunca han tenido la intención de tener su propio negocio (36%), los principales motivos que ellos resaltan son: miedo a perder la posición laboral (30%), falta de tiempo (21%), falta de experiencia y conocimientos (11%).
- Los participantes que han iniciado su empresa y la han cerrado, dicen que sus motivos fundamentales fueron: mal manejo de los recursos (31%), competitividad (23%), problemas con socios (20%), falta de capital (17%), falta de tiempo (9%).
- Al preguntar a todos los participantes ¿En 10 años, cómo se proyecta?, los resultados son: 54% se ve trabajando independientemente en su propio negocio, 20% como ejecutivo de una multinacional, 11% manejando una empresa familiar, 5% manejando una división de una empresa grande, 5% como directivo de una empresa mediana.
- El 99% de los participantes en el estudio considera que el curso NAVES creó nuevas inquietudes en su Espíritu Emprendedor, debido a que les dejó ver oportunidades que antes no veían, ayudó a motivar para tomar la decisión de emprender y permitió validar ideas.
- El 97% de los encuestados considera que el programa MBA de la Escuela le dio energías para llevar a cabo sus proyectos, ya que afirman que les brindó una formación integral para ayudarles a vencer el miedo. Las experiencias de sus compañeros y las enseñanzas de los casos les dieron una gran motivación y, adicionalmente, consideran que los contactos y las relaciones que hicieron durante el programa son de largo plazo.

Con respecto a las competencias laborales y afinidades por el ambiente y entorno de trabajo, se encontró que no hay diferencias estadísticamente significativas entre los egresados del MBA creadores de empresa y los no creadores, conforme se puede observar a continuación:

Todos los egresados del curso NAVES han logrado un mejor desarrollo de su Espíritu Emprendedor.

Como profesional, ¿En qué tipo de ambientes le gusta trabajar?	SI EMPRESARIO	NO EMPRESARIO
	%	%
Los entornos estables	31	30
Los entornos cambiantes	69	70
Trabajar en equipo	92	75
Trabajar en solitario	8	25
Tomar decisiones en consenso	62	56
Tomar decisiones solo y después "venderlas"	38	44
Trabajar con gente capacitada y disciplinada	39	22
Trabajar con gente entusiasta y creativa	61	78
La improvisación	16	6
La planificación	84	72
Lo informal	23	27
Lo formal	77	73
La ambigüedad y la flexibilidad	31	25
Las cosas claras y las metodologías	62	75
En mis decisiones, ante todo, tengo en cuenta el corto plazo	8	7
En mis decisiones, ante todo, tengo en cuenta el largo plazo	92	93

Fuente: Estudio realizado en el curso NAVES del Programa MBA del INALDE, desde 2000 al 2007

Lo anterior está alineado con la hipótesis que sostiene que las competencias laborales, los perfiles psicológicos y los conocimientos no marcan diferencias significativas entre los creadores de empresas y el resto de la población (Pereira, 2002; Bourgelas, Jiménez y Lalande, 1996). Por consiguiente, no es suficiente pensar en un currículo exclusivo para los creadores de empresa y otro diferente para los ejecutivos; realmente lo que se requiere es un currículo único que lleve a formar profesionales con capacidad para asumir el comportamiento de empresario o de ejecutivo, conforme a las circunstancias propias del momento y del problema a resolver (Stevenson, 1985).

Se observa, finalmente, que todos los egresados del curso NAVES han logrado un mejor desarrollo de su Espíritu Emprendedor y que no hay diferencias entre quienes lo ejercen profesionalmente como intra-empresarios y quienes lo ejercen en su propia empresa. La diferencia entre unos y otros radica más en el gusto y forma de vida, y la pasión que lleva el ejercicio del emprendimiento.

Lo que se requiere es un currículo único que lleve a formar profesionales con capacidad para asumir el comportamiento de empresario o de ejecutivo, conforme a las circunstancias propias del momento y del problema a resolver.

No está de más recordar, finalmente, algunas de las características más comunes de los emprendedores exitosos. Del análisis de varios estudios hechos sobre el Área de Emprendimiento (Novoa, 2002), donde se trata de explicar las características deseadas más comunes (que se observan en los egresados del MBA de INALDE) y a las cuales un programa de MBA se le facilita desarrollar y perfeccionar, encontramos:

- ✓ Tolerancia a la ambigüedad. En los nuevos emprendimientos pocas cosas son claras, casi ninguna está decidida. Todo puede ser o no ser. Implica seguir adelante con poca información, poco capital, e incluso sin ideas novedosas.
- ✓ Capacidad de percepción. El emprendedor considera al entorno como cambiante, lo sabe percibir y sabe cómo hacer que éste juegue a su favor.
- ✓ Creatividad e Innovación. Las cosas se pueden hacer de varias formas: con las mismas maneras se pueden hacer otras cosas, o con las mismas cosas y maneras se pueden desarrollar otros mercados.
- ✓ Manejo del riesgo. Capacidad de asumirlo y lograr que otros lo asuman.
- ✓ Control sobre sí mismo. Saber conciliar lo que se desea con lo que se está dispuesto a arriesgar.
- ✓ Saber vender.
- ✓ Capacidad y velocidad de adaptación.
- ✓ Atención al detalle. No descuidar nunca los detalles. Cuando la mente de todos está cansada o distraída, el emprendedor sabe estar doblemente alerta.
- ✓ Resistencia.
- ✓ Confianza en sí mismo. Creer en uno mismo. Lo que no se puede permitir es el autoengaño.
- ✓ Humildad. Para reconocer las equivocaciones.
- ✓ Asimila el fracaso y aprende de él.
- ✓ Excelencia.
- ✓ Cierta perspectiva de largo plazo.
- ✓ Su mundo es el del ingenio, espontaneidad y dinamismo... Y suele tener suerte.

Fuente: NOVOA, Fabio. El MBA y el Espíritu Emprendedor. Nota Técnica de uso exclusivo de los participantes del MBA de INALDE. 2002.



Y el futuro. Son muchos los planes que tenemos. Además de seguir dando apoyo a cada uno de los egresados de distintas promociones que quieran montar su empresa, nuestros planes para el inmediato futuro se pueden resumir así:

- Estrechar, aún más, nuestros lazos con otras entidades gubernamentales y privadas que tienen como misión desarrollar emprendimientos en nuestro país.
- Fomentar intercambio de información y de estudios e investigaciones con otras escuelas de negocios del extranjero
- Formar el capítulo de Emprendedores de INALDE, que entre sus propósitos fundamentales incluye el intercambio de conceptos e informaciones, la creación de sinergias temporales y permanentes y la ayuda mutua entre las diferentes empresas nacidas de la Escuela.
- Creación de un Fondo de Capital de riesgo "fondado" en principio por egresados del programa MBA, para financiar emprendimientos nacidos de nuestro curso de NAVES. Después se ampliará a otros socios y a otros proyectos.

En fin, muchos sueños y proyectos, porque estamos seguros de que si el programa MBA y el curso de NAVES nos dieron el conocimiento y las habilidades para intentarlo, los emprendimientos en el mundo real nos darán la riqueza y la plenitud profesional. ¶

BIBLIOGRAFÍA

BÉCHARD, Jean-Pierre y GRÉGOIRE Denis. Entrepreneurship Education Research Revisited: The case of Higher Education. En: Academy of Management Learning & Education. Vol. 4 N° 1, 2005.

BHILDÉ, Amar. The Origin and Evolution of New Businesses. Oxford University Press. Enero de 2000.

BYGRAVE, Bill. Entrepreneurs del norte. En: Revista Gestión. N° 7. Bogotá. Vol.1, Nov. - Dic. 1998.

GORMAN, G. HANLON, D. AND KING, W. Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten year literature review. En: *International Small Business*, April/ June. 1997.

KURATKO, Donald. Entrepreneurship Education: Emerging Trends And Challenges For The 21st Century 2003 Coleman Foundation White Paper Series for the U.S. Association of Small Business & Entrepreneurship.

LLANO, Carlos. El empresario y su mundo: tópicos de la empresa. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1991.

NOVOA, Fabio. El MBA y el Espíritu Emprendedor. Nota Técnica de uso exclusivo de los participantes del MBA de INALDE. 2002.

NUENO, Pedro. Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas. Ediciones Deusto. Madrid - España, 1994.

PINCHOT III, Gifford. Intrapreneurig (el empresario dentro de la empresa) Bogotá, Editorial Norma, 1985.

SENGE, Peter. La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona : Ediciones Juan Granica, 1993.

STEVENSON, Howard. A new paradigm for entrepreneurial management. En: Kao, George y STEVENSON, Howard. Entrepreneurship: What it is and How to teach it. Cambridge. Harvard Business School, 1985.

VESPER, Karl y GARTNER, University entrepreneurship programs. Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies. Los Angeles (L.A.) - USA, 1999.

especial ...



Intra-emprender...

¿Y qué es eso?

Hace algunos meses me llamaron por teléfono de una Escuela de Negocios para invitarme a conducir unas sesiones de continuidad a los egresados de sus programas y me recomendaron que tratara de seleccionar un tema innovador, de aquellos que su auditorio no hubiera trajinado mucho. Al explicarme que los participantes serían de sus distintos programas de perfeccionamiento directivo como el PADE, PDD y además del MBA, me atreví a ser imaginativo y respondí: "Puedo hablar sobre intra-emprendimientos", Y cuál no sería mi sorpresa, cuando al otro lado del auricular escuché la frase: "¿Y eso qué es?"

Al tiempo que sentí un fresco también me asaltó una preocupación, pues tenía que enfrentar dos situaciones distintas: la primera, positiva, que realmente estaba proponiendo un tema que retaba la imaginación, y la segunda, que debía enfrentar la faena de convencer a mi interlocutor de la importancia que tenía en nuestros tiempos el diseño de empresas intra-empendedoras.

Todo indica que la palabra intra-emprendimiento, en inglés "*intrapreneurship*", la utilizó por primera vez el periodista británico Norman Macrae en un artículo de *The Economist* del 25 de diciembre de 1976 titulado: *The Coming Entrepreneurial Revolution: a Survey*, en el que trataba de predecir algunas tendencias, una de ellas que las corporaciones del futuro deberían, simultáneamente, inventar maneras alternativas de hacer las cosas, compitiendo internamente ellas mismas.

Pero, volviendo al principio, debemos esclarecer el significado del término intra-emprendimiento: en su manifestación más primaria, que sería la etimológica, intra-emprender significa: "emprender desde dentro"; es decir, desde el interior de las empresas. A través de los años, emprender siempre se ha aceptado como la acción de crear nuevas empresas o negocios, los emprendedores son personas que prefieren y deciden constituir su nuevo negocio antes que emplearse en una gran corporación; entonces el calificativo de



intra-emprendedores se aplicaría a aquellos personajes que trabajando para un organización deciden, o por lo menos proponen, crear nuevos negocios internos que tienen como fin primordial generar nuevo valor y más riqueza para su compañía.

Esta definición es bastante acertada, pero de una manera más formal podríamos definir intra-emprender como: "el proceso empresarial que permite y anima a sus empleados a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas y/o mejoras radicales dentro de la organización en la que trabajan". Y a modo de corolario podríamos decir que se trata de un proceso en el cual personas o equipos internos de una organización conciben, lanzan, desarrollan y eventualmente dirigen un nuevo negocio que es distinto al de su empresa pero que se apalanca en los activos, posición del mercado, marcas, canales, destrezas y en otros recursos de la compañía principal. Noté que este proceso sería diferente de los *'spinouts'* y de los llamados *'corporate venture capital'*, pues estos dos últimos no requieren del apalancamiento de los recursos de la empresa matriz.

Intra-emprender se ha convertido en una de las armas escondidas de las empresas para competir en el siglo XXI, que nos ha traído tiempos que han sido sinónimo de cambio y de incertidumbre, en donde las tareas de planeación y la predicción se han vuelto muy complejas y sus pronósticos pocas veces se cumplen. Parece ser que el siglo XXI está acabando con las épocas doradas de los planificadores, de los financistas, de los ejecutivos de operaciones y de marketing, dando espacio para que se desarrolle la corporación imaginativa, innovadora, emprendedora e instaurando un nuevo personaje dentro de la firma al que se denomina intra-emprendedor.

El concepto de intra-emprendedor puede resolver muchos problemas de la empresa moderna, tanto en lo referente al desarrollo profesional de las personas como a la competitividad de las organiza-

ciones. Estos beneficios se pueden resumir de la siguiente forma:

Creación de riqueza y de valor: En los últimos años, a las empresas les ha resultado muy difícil crecer. Un ejemplo es el estudio de Gompers que mostramos en la tabla 1. Otras investigaciones afirman que el crecimiento orgánico de las grandes compañías, es decir, aquel que se genera desde su interior, si acaso ha podido igualar el incremento promedio del PIB mundial. El crecimiento que hoy están mostrando las grandes corporaciones se debe en su mayoría a fusiones y adquisiciones. El gran interrogante es ¿Por qué cuesta tanto crecer? Las respuestas pueden ser muy variadas, pero casi todas tienen un común denominador: porque los ejecutivos se han dedicado mucho más a la reducción y a la optimización interna y menos a concebir iniciativas de creación de riqueza y de valor. Es decir, parece ser que los directivos han tendido más a la eficiencia—algo que desde el punto de vista de las operaciones tiene que ver con los recursos—, que a la eficacia, que desde nuestro punto de vista, tendría que ver con la obtención de las metas de crecimiento.

Por su parte, el trabajo del intra-emprendedor se focaliza más en la creación que en la reducción, es más afín con el crecimiento que con la optimización, busca explorar el futuro y no analizar el pasado. Es una solución muy concreta a los grandes problemas de crecimiento empresarial que enfrentamos en el siglo XXI.

Crecimientos mucho más dinámicos: Este punto tiene cierta relación con el anterior. El emprendimiento utiliza una palabra clave: crear. El intra-emprendedor crea riqueza, crea valor, rastrea nuevos mercados, trabaja con productos innovadores, busca nuevos y apasionantes negocios. La gran respuesta que tienen las empresas al estancamiento de las ventas y de sus beneficios se llama: intra-emprender.

Intra-emprender se ha convertido en una de las armas escondidas de las empresas para competir en el siglo XXI.

Tabla No. 1

En la medida en que el mundo se globaliza, el crecimiento orgánico de las empresas consolidadas se torna más difícil...			
• BP	5%	• Diageo	0%
• Glaxo SK	6%	• Unilever	3%
• Vodafone	8%	• BT Group	8%
• HSBC	7%	• Tesco	11%
• RBS	18%	• Lattice	-1%
• AstraZeneca	12%	• National Grid	4%
• Shell	5%	• Rio Tinto	0%
• Lloyds TSB	2%	• Anglo American	-5%
• Barclays	8%	• Aviva	12%
• HBOS	9%	• BAT	6%

Fuente: Datos entre 1997 al 2005.

Bajo esta perspectiva el tema se puede exponer de la siguiente manera: habitualmente el típico emprendedor carece de recursos para competir con los grandes, y en consecuencia se orienta hacia las oportunidades pequeñas rodeadas de la incertidumbre. Las grandes empresas, en cambio, persiguen proyectos de mayor envergadura, supuestamente con conocimiento de los riesgos. Pero con el correr de los tiempos hemos observado que en ciertas ocasiones los dos tipos de iniciativas se refuerzan mutuamente en el multifacético y prolongado proceso de los emprendimientos. Hoy, los intra-emprendedores complementan el rol de las grandes empresas, haciéndose cargo de las iniciativas que aquellas, por sus pesadas estructuras y orientación corporativa, no pueden encarar. Al ocupar este espacio, los intra-emprendedores ayudan a incubar productos, servicios, nuevos segmentos de clientes de potencial desconocido, que pueden llegar a acelerar sustancialmente el crecimiento de las sociedades.

Solución al problema de la planeación: Un fenómeno observado, aunque no probado, es que a pesar de la revolución de la informática y de la creación de potentes programas de software y de las grandes ayudas con que cuentan los ejecutivos modernos, el tema de las previsiones se ha vuelto mucho más complejo. Hoy acertamos menos que en el pasado. No es una cuestión de técnica es un asunto de entorno. Los tiempos actuales son menos previsibles, porque así como el siglo XX fue el siglo de la estabilidad y del progreso, el siglo XXI es un siglo de grandes fluctuaciones y de poderosos cambios en todos los terrenos, especialmente en el empresarial.

Los intra-emprendimientos resuelven en gran parte este problema. Como se ha señalado, las personas que manejan estos proyectos son pequeños empresarios dentro de las compañías, que se responsabilizan por su negocio en forma integral. Así como las micro-empresas y aún las pequeñas y medianas saben que si no generan valor y si no cumplen metas, en oca-



siones obligatoriamente altas, no habrá forma de poder sobrevivir, no solo a nivel empresarial sino a nivel personal de sus propietarios. Una firma intra-empresarial no tiene que controlar la gran cantidad de variables para poder acertar y así cumplir con sus presupuestos y generar dinero a sus accionistas, lo único que tiene que hacer es crear un saludable entorno intra-empresarial, estimular a sus empresarios internos, que ellos se encargarán del resto.

Respuesta al dilema del egresado o graduado:

En nuestras universidades y/o escuelas de negocios hemos observado que cuando un estudiante culmina su ciclo universitario y muchas veces de post-grado, se enfrenta al gran dilema:

1. Emplearse en una buena empresa y hacer una carrera dentro de ella para llegar a ser un alto ejecutivo.
2. Arriesgar y establecer su propia empresa.

Si se analiza en profundidad se concluye que es un dilema por decir lo menos algo absurdo y el verdadero desafío sería ¿Por qué no ofrecer la oportunidad de ser emprendedores en la propia organización en la que trabajan?

Puede llegar a ser una apuesta arriesgada, pero si sale bien ganan las dos partes: la empresa ampliará su negocio y el emprendedor interno verá crecer sus expectativas personales y profesionales. Así, la empresa no pierde a sus colaboradores más valiosos porque les ofrece la posibilidad de hacer algo por sí mismos, sin que estos tengan que buscar fuera de la organización esos incentivos.

En una firma intra-empresarial, el empleado ganará en motivación, seguirá en la empresa y sus energías y su trabajo repercutirán positivamente en los resultados de la compañía, por lo que ésta también saldrá ganando. Sin vacilaciones, ¡es un proceso gana-gana!

El siglo XXI necesita un nuevo perfil de profesional

En los entornos agresivos y globalizados en que nos movemos, las empresas de la nueva era que opten por el modelo intra-empresarial, requerirán ejecutivos que sean capaces de transformar una idea y un sueño en un negocio concreto y real. Es la única forma de mantener su posición competitiva en el mercado. Esto simplemente significa que los tradicionales gerentes administradores perderán terreno en la carrera laboral.

En adelante, y como ya está sucediendo en algunas empresas vanguardistas, las organizaciones no comprarán el tiempo, sino el resultado del tiempo de sus empleados. Por lo tanto, cuando el empleado deje de agregar valor será obsoleto y seguramente lo cambiarán. Charles Handy, el gran escritor irlandés, ya lo señalaba en su libro *El elefante y la pulga*: "La sociedad de los empleados ha desaparecido. De ahora en adelante las personas serán sus nuevos empleadores y ya no venderán su fuerza de trabajo por un salario, sino que venderán trabajos hechos y cobrarán por el resultado".

Los acontecimientos son irrefutables y nos muestran que sin duda se presentarán cambios seductores en el mundo laboral. Y sobre todo el mercado de contrataciones y formación de los profesionales será blanco de profundas modificaciones. Las organizaciones, en los albores del tercer milenio, tendrán que trabajar con un nuevo tipo de persona, que cumpla al menos con las siguientes características:

- Pasión por lo que realiza
- Tolerante a la incertidumbre
- Adaptable al cambio
- Sin miedo al riesgo
- Con una gran capacidad imaginativa, de creación
- Con mayor capacidad de comunicación que de conocimiento

Si de verdad se quiere emprender, las organizaciones necesitan cultivar verdaderos campeones para sacar adelante un proyecto.

- Con sólidos valores personales
- Que considere el fracaso o el error sólo como el resultado de una experiencia

En resumen, la nueva sociedad más que profesionales con conocimientos administrativos o técnicos, requiere personas emprendedoras. Por lo menos en lo que se refiere al mundo del trabajo empresarial, la edad de conocimiento ha desaparecido para dar paso a un nuevo estadio, la Era de la Pasión.

Posibles patrones para intra-emprender

Como se puede suponer, una gran cantidad de organizaciones no han implementado procesos intra-emprendedores en su seno. Es muy posible que se deba al desconocimiento de los beneficios que puede ofrecer o al paradigma que pueden ser soluciones riesgosas. Con el propósito de ilustrar algunos caminos que pueden tomar las empresas para hacerse más emprendedoras, a continuación exponemos cuatro posibles patrones de desarrollo de una organización, que hemos tomado de la observación y análisis de los trabajos emprendedores de varias empresas.

Patrón espontáneo: La compañía no tiene una organización particular, no hay una asignación específica de recursos, ni de autoridad para que se surta el emprendimiento. Es el estado en que se encuentran la mayoría de las empresas en Colombia y en muchos otros países del mundo. En estos casos, si de verdad se quiere emprender, las organizaciones necesitan cultivar verdaderos campeones para sacar adelante un proyecto. Estos personajes no sólo deben trabajar arduamente para demostrar las posibles bondades del nuevo negocio, sino para sortear toda clase de frenos que van a encontrar, pues el *statu quo* de la organización es una fuerza de inercia muy poderosa. Pero, los verdaderos emprendedores saben apañárselas. En

un caso de INALDE escrito en el 2005 se explica bien cómo funciona este patrón de trabajo¹.

Con este patrón la tarea fundamental del directivo es 'proteger' al intra-emprendedor y muchas veces tratar de pasar por alto muchas de sus rebelías, que comúnmente pueden suceder en el proceso de tratar de vender y desarrollar el nuevo proyecto.

Se debe señalar que este modelo trabaja bien sólo en culturas organizativas donde impera la confianza. Este patrón espontáneo ha probado su valía, porque en general cualquier empresa o emprendimiento se ha iniciado utilizando esta metodología.

Patrón de recursos: Es un modelo en que la dirección de la empresa tiene pre-asignada una cierta cantidad de recursos, y está dispuesta a otorgar alguna cantidad de tiempo a aquellos empleados que tengan ideas interesantes para desarrollar. Muchas empresas, que históricamente han sido modelos de innovación y de emprendimientos corporativos, entre ellas Google y 3M, utilizan asiduamente este modelo. Facilitan a sus empleados entre el 20% y el 25% de su tiempo para desarrollar sus ideas y dan alguna financiación que en el caso de 3M, puede llegar hasta US\$50.000 por proyecto. El emprendedor emplea estos recursos para promover sus ideas, armar equipos, explorar conceptos y construir prototipos. Generalmente, los grupos de trabajo diseñan sus propias reglas para realizar las tareas.

Este sistema ha sido clave para impulsar el ya centenario programa emprendedor de 3M y, recientemente, también Google, una de las empresas más innovadoras del mundo. Con el patrón que llamamos de 'recursos' esta última empresa desarrolló algo más de 100 nuevos proyectos durante 2006, de los cuales, el 70% estaban en línea con el *core business* de la

¹ Ver caso P-I-181: Global Química Group, escrito por Fabio Novoa R.

La nueva sociedad más que profesionales con conocimientos administrativos o técnicos, requiere personas emprendedoras.

compañía, el 20% fueron ideas de nuevos negocios y el 10% fueron proyectos de tipo especulativo. Como se ve, aquí caben proyectos de cualquier naturaleza.

Las empresas que utilizan este patrón premian generosamente a sus emprendedores, muchos de ellos han llegado a obtener bonos que pueden representar millones de US\$.

Este modelo requiere el compromiso total de la plana ejecutiva de la organización; de otra forma, pueden generarse conflictos con los negocios que están funcionando. Si no existe tal compromiso, los empleados pueden tomar recursos y tiempo para proyectos con los cuales ellos no están seriamente comprometidos.

Este es un atrayente patrón de funcionamiento cuando en la organización existe un buen clima de colaboración y de identidad de los empleados con la empresa, cuando la gente que está en los niveles bajos está comprometida. Este modelo ayuda a generar transformaciones culturales, pues tantas personas generando ideas ayudan mucho en su construcción.

Patrón planificado: En este caso, la empresa trata de ordenar un poco más su proceso de intra-emprendimientos y establece un programa regular de convertir las 'ideas en proyectos'. Normalmente cuando alguien tiene una idea se le anima a convertirla en un plan de negocios. Ya con un documento de esta naturaleza, se puede demostrar en forma clara y concreta los beneficios del proyecto propuesto. Empresas de la talla de Du Pont de Nemours aplican con éxito este patrón.

Las ventajas fundamentales de este sistema es que no requiere el desgaste de tanta energía del emprendedor, pues siente que existe un apoyo institucional a sus ideas y para la empresa no representa el gasto de tantos recursos económicos, pues hasta que no se pruebe en el papel que el proyecto es valioso, no se exponen los recursos corporativos.

Además es un buen sistema para conectar la experiencia de los directivos expertos con la energía de los emprendedores, pues el desarrollo y análisis del *Business Plan* permite un diálogo fluido entre estas dos partes obteniendo como resultado un proyecto mucho más robusto, en donde muchas personas han colaborado. Complementariamente, este hecho contribuye a sortear muchas de las posibles oposiciones internas. Nótese que es un modelo bastante enfocado y en consecuencia atractivo para aquellas empresas que quieren potenciar el crecimiento de alguna o todas sus divisiones o de revivir alguna familia de productos o servicios.

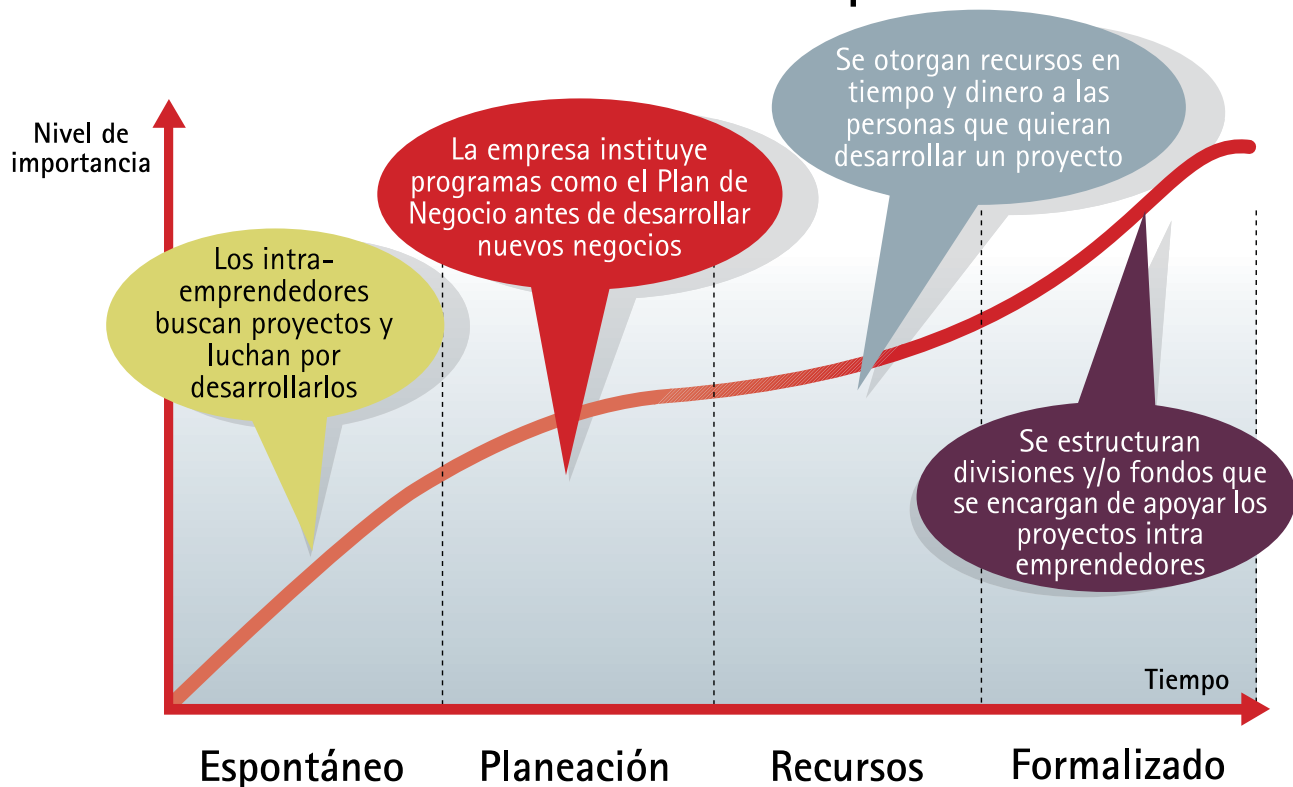
Patrón formalizado: Es un modelo en donde la empresa cuenta con una estructura organizativa para soportar los nuevos emprendimientos. Habitualmente estas empresas estructuran una división que se encarga de centralizar, coordinar y desarrollar sus proyectos innovadores y, por su parte, la dirección de la compañía le impone metas, como por ejemplo el porcentaje de ventas que deben alcanzar los nuevos proyectos, mide la riqueza y el valor generado, la posición en el mercado, etc. Los emprendedores que presuman tener una idea que pueda explotarse con éxito en favor de la compañía recurren a esta división, que dará el soporte necesario en cuanto a conocimientos, recursos y tiempo. Empresas como Cargill, IBM y Motorola emplean este tipo de metodologías.

Este patrón garantiza que las nuevas iniciativas estén conectadas con los propósitos estratégicos de la compañía y, como el anterior patrón, la conexión entre los veteranos de la organización y los nuevos emprendedores se da de inmediato, se generan interesantes procesos de *coaching* y de sinergias. Claro, como no todo puede ser bueno, es un método que demanda recursos y que genera los gastos fijos asociados al funcionamiento de la división que podríamos llamar de 'Nuevas Aventuras'. Si una compañía quiere

La revolución intra-empresarial será la gran alternativa de las empresas para competir en los entornos hostiles.

Gráfico No. 1

Algunas formas de implantar un programa del modelo intra-empresarial



conquistar nuevos mercados, descubrir consistentemente nuevas oportunidades de crecer o enfrentar amenazas graves de sus competidores, debería considerar el modelo formalizado.

Tratando de ordenar los conceptos de los cuatro patrones descritos que se utilizan, hemos elaborado el gráfico No. 1. Es posible que tenga algunos supuestos que pueden ser discutibles, pero su valor

está en ofrecer una visión gráfica de estos modelos de intra-empresarios.

De todos modos e independientemente del patrón que usted quiera utilizar, lo importante es que haya quedado claro que la revolución intra-empresarial será la gran alternativa de las empresas para competir en los entornos hostiles y de hecho impredecibles que nos presentan estos primeros años del Siglo XXI. ¶

invitado ...



Conversando con Francesca Miranda

Para cerrar este especial de emprendimiento, nos parece muy adecuado presentar a nuestros lectores un ejemplo vivo de los conceptos tratados en los artículos anteriores. En las siguientes líneas nos proponemos realizar un perfil humano y empresarial de una mujer exitosa en el difícil arte y negocio de la moda. Francesca Miranda muy amablemente nos dejó descubrir las claves de su trayectoria, que la han llevado a tener un nombre reconocido en el ámbito mundial.

¿Cuándo un artista sabe que algo está finalizado y cómo evitar la tentación de no saber parar?

Me parece que el arte es de corazonadas, es algo muy personal, al menos así lo vivo y lo desarrollo. Por lo general la primera idea que se me viene a la cabeza, esa es. Puede sonar pretencioso de mi parte, pero es así. Tal vez sería mejor decir que es la primera idea clara que puede surgir en cualquier parte. Por ejemplo, para mí los viajes en avión son momentos para pensar, me desconecto de todo y empiezo a imaginar, lo mismo en los carros o cuando voy a visitar una región para ver el trabajo de los artesanos. Todo me llama la atención, todo me sugiere combinaciones y de tanto trabajar esos conocimientos surge un todo, una colección completa. Y gracias a Dios casi siempre he dado en el clavo. Otra cosa importante es que siempre pienso en lo que me gustaría ponerme, cómo sacar el mayor provecho de lo que tengo. En ese sentido, el gusto personal es un primer filtro muy importante para saber cuándo la idea está bien configurada.

¿Cuáles son las características de una persona para empezar en el negocio de la moda?

Creo que se debe tener un estudio, no necesariamente de moda, otras ramas artísticas pueden ser muy útiles. Otra característica importante es tener perseverancia; lanzarte, no tirar la toalla. No quiero decir que se actúe a la loca como decimos en la costa, no, pero tienes que dar ese primer paso. De nada sirve que te guste el diseño si no lo muestras, si no te lo compran. La perseverancia te llevará a tener éxito y a crecer. Por otro lado, y en un mundo globalizado, estar muy pendiente de lo que pasa, conocer muy bien qué materiales existen, cómo se pueden trabajar. Otro punto sería ir poco a poco. Si te va bien en una primera línea o colección, no creer que ya eres el mejor. El negocio debe pedir su propio crecimiento. En mi caso y gracias a Dios las cosas se han desarrollado relativamente rápido y he podido mantener el ritmo de trabajo pero midiendo mis capacidades sin ser ambiciosa en el sentido del dinero o del éxito, pero sí en la calidad



de lo que ofrezco a mis clientes. Sinceramente, puedo decir que hubiera podido crecer más en producción y en presencia de países, pero no lo he hecho, porque no podría mantener los niveles de cuidado que se han consolidado con la marca y sería un error lanzarme a producir más sin tener la certeza de que cada paso se haga con perfección.

¿Cuáles son las claves del éxito de la marca Francesca Miranda?

Pasión. Saber que lo que empiezo lo termino bien. Para mí no es problema trabajar durante mucho tiempo muchas horas, pues mantengo la ilusión de ver el trabajo bien acabado. Para mí la calidad es una obsesión. Una persona que use ropa Francesca Miranda la tiene que sentir perfecta. Me gusta mucho lo que hago, por supuesto que me canso, pero no con el cansancio de la rutina, que en la moda no puede existir, pues esta actividad exige siempre ir a más, superarse a uno mismo. Se podría decir que es un reto: ver que aquello que no se podía hacer, está ahí, realizado. He aprendido que me gusta trabajar bajo presión, sentir que tengo una meta y, al terminar, decir bueno, la página se cerró y pasemos a otra.

Cuando se termina una colección, ¿se empieza de cero?

Sí y casi en todo sentido. Tú muestras una colección y si te fue bien, hasta ahí eres bueno y tienes que volver a empezar. Este negocio es muy ágil, cambiante y cada vez el ritmo es más acelerado, no has terminado de vender otoño-invierno y ya tienes que tener pensado primavera-verano, y así todo el tiempo. Eso genera adrenalina que ayuda a mantenerte centrado.

De lo autóctono, ¿qué características le ayudan en su trabajo?

Soy Salvadoreña pero llevo muchos años viviendo en Colombia y no me siento extranjera; además, nuestras culturas se parecen. En la parte del caribe me inspira mucho la luz, las palmeras. En mi oficina tengo una gran ventana. Sin esa luz, sin ese color yo no podría trabajar. A veces me preguntan ¿cómo una persona que vive en el trópico puede diseñar ropa que trascienda esa cultura? Yo vendo muy bien otoño-invierno y nunca me pongo esa ropa, pero he acertado en diseñar algo auténtico, es la consecuencia de un autodescubrimiento y de ser sincero en el arte, que se refleja no sólo en la actividad de la moda, sino en todas mis actividades. Por ejemplo, en los almacenes o en mi casa todo está puesto con un propósito estético.

¿En cuántos países está Francesca Miranda?

En todos los del Medio Oriente, en Europa, estoy en tiendas especializadas, en París, Londres, Colombia, Centroamérica, México y en 23 ciudades de Estados Unidos. Toda la producción la hacemos en Barranquilla, en donde son 68 trabajadores directos, aunque también generamos un buen número de empleos indirectos, en especial de trabajadores artesanales de varias regiones de Colombia. Fue un trabajo difícil. Primero hice sólo camisas que en los almacenes de cadena gustaron y tuvieron aceptación del público. Me fueron pidiendo más surtido, variedad, entonces se aumentó la producción pero jamás descuidé la calidad, que creo que es un diferencial que el público valora mucho, tanto o más que la estética. Después saqué las primeras colecciones para mujeres. Después vinieron los primeros desfiles en Colombia-

moda. La exportación se inició porque me lancé en 2003 a participar en la Feria de Pret a Porté de París, que tiene una junta muy exigente. Me inscribí, mandé doce prendas y clasificaron. La ropa la pusieron en un *stand* con diferentes tipos de diseñadores, pero algo tuvo que haber pasado porque el director de la feria me buscó para decirme que quería ver mi *stand* pues todo el mundo hablaba de mi ropa. Al mismo tiempo, unas señoras dueñas de un famoso *show room* de París me invitaron a participar con ellas y se ofrecieron a representar mi marca en Europa, pero ese *show room* también tiene representaciones en los países árabes y se abrió un nuevo mercado. A Oriente Medio exporto un 70% de alta costura y el resto de pret a porté que es la ropa día a día.

¿Cuáles serían las claves para un empresario de la moda?

Creo que todo lo que uno hace lo tiene que mirar como negocio. Yo empecé porque me gustaba el diseño. La parte administrativa también me gusta y mis inicios fueron ayudándole a mi esposo. Siempre he creído que si uno tiene diez pesos se debe lograr que produzcan veinte. No entiendo que cuando alguien tiene éxito, no piense crecer el negocio. En 1997 abrí mi primer almacén de cien metros cuadrados y a los tres años ya estaba en cuatrocientos. Pero se vende calidad, hay que cuidar todos los procesos y mi esposo ha sido una gran ayuda, él fue el que me animó. Yo empecé con una línea masculina que mantengo.

¿Y las claves para ser jefe?

Soy jefe exigente, pero al mismo tiempo si alguien me necesita, me tiene a su lado. Lamentablemente, me parece que en estos países si uno no

mantiene el ritmo de exigencia, muchas personas tienden a bajar. Si acabaste temprano, muy bien, puedes aprovechar para adelantar algo, no quiero decir que trasnoches, no, sólo que puedes aprovechar ese tiempo para dar un poco más de lo previsto.

La responsabilidad social es un tema que cada día toma más fuerza en las empresas. ¿Cómo lo maneja usted?

Tengo 68 personas en la planta en Barranquilla y la mitad o más son madres solteras y muchas de ellas realizan trabajos artesanales y de bordado. Lleva más tiempo, pero esa labor es fundamental, cuando se hace bien, para un acabado perfecto. A veces tengo más personas en ese tipo de trabajos que en las máquinas, pero no importa. Me demoro un poco más, pero doy empleo y consigo una calidad que se nota, pues también se les enseña a trabajar con cariño; ese trabajo no puede ser rutinaria. En los *outsourcing* tengo muchas madres trabajando, por ejemplo en Cartago. El proyecto Identidad Colombia y la combinación de diseñadores y artesanos ha sido para mí un descubrimiento, y es emocionante poder ver el valor de lo autóctono, por eso yo he incorporado lo artesanal en mis diseños.

¿Qué piensa del panorama de la moda en Colombia?

Hay muchas ganas pero tienen que ir acompañadas de responsabilidad y de deseo de superación y de seguir aprendiendo. En cuanto al negocio, creo que hay muchas oportunidades, pues Colombia es de los pocos países de la región que se viste con diseñadores y producción propia. Hay oportunidades, pero se debe tener disciplina y no tirar la toalla.





¿Afuera cómo nos ven?

En el mundo entero las grandes marcas seguirán siendo grandes, pero ahora con la globalización, la gente está descubriendo nuevas oportunidades. Las personas también buscan algo diferente y con calidad. Versace seguirá siendo sinónimo de elegancia y exclusividad, pero muchas personas buscan alternativas a mejor precio y con algo diferencial y en eso Colombia tiene una gran ventaja, pues tenemos muchas riquezas en arte, en tradiciones, en paisajes, en colores y eso el extranjero lo nota y lo valora.

¿Cómo hace una mujer exitosa en el arte y en los negocios para conjugar el trabajo con la labor de ser esposa y mamá?

Es complejo. Tengo tres hijos. La mayor tiene 21, el que sigue cumple 15 y la pequeña tiene 12. Edades muy difíciles, en especial los dos últimos. Yo no tengo lo que se llama vida social, para mí los domingos son sagrados y son en familia. Si quieres puedes poner lo que te voy a decir: los domingos en mi casa no hay permisos, si alguien se aburre, nos aburrimos todos juntos y hemos vivido esa unidad que no se puede perder en la familia.

¿Cómo califica su experiencia en el INALDE?

Supremamente enriquecedora. Un diseñador tiene que saber del negocio. El INALDE me abrió mucho el panorama, y creo que hace falta en Colombia esa labor académica. El método del caso fue fabuloso, pues es muy práctico; por su misma dinámica te abre la mente, lo obliga a uno a pensar y a conocer las experiencias de los demás. Hay que tener en cuenta que este negocio es muy ágil. Un diseñador es bueno hasta que sale la última colección, pero después, como dije antes, se empieza de cero y con un gran ingrediente de incertidumbre. Por eso hay que planear, pensar, dedicar muchas horas a mirar y reflexionar sobre la propia situación del negocio. Un diseñador hoy en día no puede quedarse sólo en el diseño y en conocer de telas o colores. La moda es una actividad o negocio muy competido no sólo en la creatividad. Para ir logrando un posicionamiento, se debe saber de manejo de imagen, de finanzas, todo eso conjugándolo con la experiencia que se va adquiriendo, para lograr un excelente producto. Cualquier detalle que se descuide los clientes lo detectan. ¶

Tigo Directo, comunicación inmediata, ilimitada y en grupo con un solo botón.



“Claudia,
¿qué piensas
de los planos?”



“Yo los veo bien.
¿Jefe, qué opina?”



“Aprobados”

Conoce la nueva tecnología Push to Talk de Tigo.

- Sólo necesitas presionar un botón para hablar.
- Puedes ver cuáles contactos están disponibles.
- Puedes hablar con uno o más contactos al mismo tiempo.
- Sigues disfrutando de todas las funcionalidades de tu móvil Tigo.
- Con el teléfono LG MU515 tienes cámara de 1.3 Mega píxeles; reproductor MP3; radio FM; Bluetooth; EDGE Quad-Band.



www.tigo.com.co

tigo



Así nacen las ideas con impacto

¿Cómo se investiga?

La investigación en el mundo de la gestión levanta opiniones contrapuestas. ¿Qué es? ¿Para qué sirve? ¿Es difícil? ¿Es relevante? A través de mi experiencia como investigador, intento ofrecer en este artículo algunas consideraciones que si bien no responden a todos los matices que tienen estas preguntas, sí dan una perspectiva útil para entender mejor cuál es el papel de la investigación en una escuela de dirección.

Resumen del artículo

La relevancia de la investigación en las escuelas de dirección es el tema que el profesor Antonio Dávila ha querido desgranar en este artículo que presenta un número especial de la revista dedicado a la investigación. En A Fondo reproducimos los artículos de los tres galardonados este año con el Premio a la Excelencia Investigadora que otorga la Agrupación de Miembros del IESE.

La investigación es clave para una escuela que quiere ser líder, como el IESE, y en este artículo encontramos las causas y las razones.

El profesor Dávila ha recibido el Premio a la Excelencia Investigadora por la serie de libros 'The Creative Enterprise Managing Innovative Organizations and People', editada con la colaboración de los profesores Marc J. Epstein, de Rice University, y Robert Shelton, de University of Arizona.

El IESE está haciendo una apuesta muy importante en investigación para seguir estando entre las escuelas líderes del mundo. Esta apuesta refleja un hecho fundamental: las escuelas que van por delante (sobre todo escuelas norteamericanas, pero cada vez más escuelas europeas y asiáticas) basan su ventaja competitiva en la investigación. Durante mi carrera académica he tenido la oportunidad de colaborar con dos de las más prestigiosas escuelas: la Harvard Business School, donde cursé el doctorado, y la Graduate School of Business de la Stanford University, donde trabajé como profesor durante siete años. Las dos (y otras que he tenido ocasión de visitar y de conocer a través de compañeros que trabajan en ellas) tienen como piedra angular la investigación. La promoción y reputación de los profesores se basa en su calidad como investigadores. Es más, estas escuelas están dispuestas a perder a un buen docente si esta persona no da la talla en investigación, y a veces promocionan docentes mediocres porque son buenos

investigación •••

La calidad en investigación (en el caso académico) atrae calidad de directivos de reconocido talento para crear una simbiosis muy potente a nivel pedagógico y de creación de conocimiento.

investigadores. Aunque parezca que esta política disminuye la calidad de la docencia, la realidad es todo lo contrario, por dos razones. Primero, en un buen número de casos, buenos investigadores son buenos docentes (por lo menos en **Harvard y Stanford**). Y segundo, el contenido que se imparte en las clases es conocimiento de vanguardia.

El modelo de negocio de estas escuelas está construido alrededor de la investigación. Una parte importante de sus recursos financieros se basa en donativos (que se acumulan en fondos o *endowments*). Las personas que hacen estos donativos no se fijan en la calidad de la enseñanza, requisito que todas las escuelas de primer nivel cumplen en grado más que aceptable y se da por sentado que es muy buena. Es decir, la calidad de la enseñanza no es un factor diferencial. Estas personas se fijan en la calidad de la investigación. Uno de los directivos que trabaja

en **Stanford** recabando donativos me describió este modelo de negocio del siguiente modo: "Las personas que hacen donativos quieren apoyar esfuerzos que cambien de verdad la sociedad, y ven la investigación como la forma más efectiva de hacerlo; un buen proyecto de investigación es lo mejor que me puedes dar para convencer a estas personas que apoyen a nuestra escuela en lugar de a otra. Sin investigación no puedo ofrecerles nada diferencial".

Por otro lado, un profesor de **Stanford** utiliza la metáfora de la televisión para describir la importancia de la investigación. De la misma forma que la televisión tiene creadores (programas) y difusores (cadenas de televisión) de contenido, las escuelas de dirección tienen la investigación y la docencia. La investigación crea el contenido de las clases, mientras que la docencia lo divulga. De la misma forma que los contenidos son los que determinan las audiencias en televisión (sólo hay que ver los contratos de televisión que firman las ligas deportivas más importantes del mundo gracias al valor del deporte como contenido audiovisual), en las escuelas de dirección líderes pasa otro tanto; la investigación es la que atrae los recursos. Tanto en **Stanford** como en **Harvard** lo tienen claro e invierten de forma sustancial en atraer el mejor talento creativo (investigadores) y crear contenidos (artículos de investigación, casos de muy buena calidad, artículos y notas para directivos, libros, vídeos, CD interactivos, libros de texto, etcétera).

El criterio principal (y casi único) para promocionar dentro de las escuelas líderes es la investigación. En la mayoría de estas escuelas, los primeros años de un profesor (entre cinco y siete años) se evalúan por la calidad de la investigación académica. No se mira si es un buen docente, ni se evalúan sus cualidades como administrador (por el simple hecho de que un profesor joven nunca ejerce tareas directivas); sólo se valora su capacidad investigadora. Esta política está en línea con el objetivo principal: diferenciar





la escuela a través de la generación de conocimiento del más alto nivel. Cuando la persona ha demostrado sus capacidades en esta actividad y ha sido promovida a profesor, diversifica su trabajo según sus preferencias personales, combinando investigación académica (normalmente apoyando con su experiencia a jóvenes profesores) con investigación aplicada y relevante para el mundo empresarial, colaboración con empresas, asociaciones y gobiernos, desarrollo de material pedagógico y administrando la universidad. Algunos profesores dedican más esfuerzo a la docencia, mientras que otros prefieren la gestión de la escuela o seguir creando conocimiento. En cualquier caso, la orientación cambia en la mayoría de los profesores hacia una integración mucho mayor del mundo empresarial en su trabajo. Por ejemplo, es común que estos profesores trabajen en docencia con directivos de reconocido prestigio. En **Stanford** es habitual que cursos de segundo año tengan dos profesores, uno del mundo académico y otro del mundo empresarial. La calidad en investigación (en el caso académico) atrae calidad de directivos de reconocido talento para crear una simbiosis muy potente a nivel pedagógico y de creación de conocimiento.

¿Qué es la investigación?

Una contestación a esta pregunta, que también ilustra qué hacemos los profesores del **IESE** cuando investigamos, es describir algunos de los proyectos de investigación que he realizado. Quizá por mi formación y experiencia, mi trabajo de investigación se ha centrado en la intersección de los sistemas de control y la innovación, tanto a nivel de gran empresa como de nuevos proyectos empresariales. Los diversos proyectos de investigación que he desarrollado siempre se han basado en la combinación del rigor con relevancia. El rigor se aprende durante el doctorado; en mi caso tuve la suerte de trabajar con investigadores del nivel de Robert Simons, Robert Kaplan,

Clayton Christensen y VG Narayanan. Allí aprendí que el rigor empieza en un diseño del proyecto de investigación robusto, que permita explorar argumentos a la vez que elimina los alternativos. La relevancia viene de los temas que se eligen para investigar. Tanto la Harvard Business School como el IESE han tenido desde sus orígenes una clara vocación de servicio al mundo empresarial, de modo que los temas que he trabajado han tenido el objetivo de aportar soluciones para la gestión.

Voy a utilizar dos proyectos de investigación para ilustrar qué es y cómo se hace la investigación académica. El primero es un proyecto que investiga el control de gestión en jóvenes empresas. Y el segundo utiliza el control de gestión, pero esta vez en los procesos de innovación en empresas grandes ya establecidas.

Sistemas de control e iniciativa emprendedora: la importancia del rigor

El rigor en la investigación es un tema de formación, paciencia y recursos. Para ilustrar este punto tomaré como ejemplo uno de los proyectos de investigación en los que llevo trabajando desde hace varios años. En 2001, cuando estaba en el claustro de la escuela de negocios de **Stanford University**, empecé, junto con mi colega George Foster, un proyecto para entender mejor el impacto del control de gestión en jóvenes empresas de alto crecimiento. Una afirmación habitual es que el control no tiene cabida en estas empresas ya que mata el espíritu emprendedor (un argumento parecido existe para la innovación). Lo que encontramos fue todo lo contrario. El crecimiento y el control van de la mano, no puede existir uno sin el otro. Empresas que crecen pero no estructuran buenas herramientas de control de gestión llegan a un techo de tamaño entre 50 y 100 personas, y allí se acaba su trayectoria. Aquellas que combinan crecimiento y control son las que triunfan.

El rigor del estudio está en el diseño, donde cuidamos desde el análisis detallado de estudios previos y de argumentos que existían en el mundo académico sobre el tema, la representatividad de la muestra, la fiabilidad de los datos recogidos, el análisis estadístico de los datos y la presentación de los resultados.

También descubrimos que la probabilidad de reemplazar al fundador como director general (un hecho muy frecuente entre empresas de alto crecimiento, ya que tienen inversores de capital riesgo y consejos de administración activos) se incrementa de forma muy importante en aquellas empresas que han adoptado pocas herramientas de control. Además, el proyecto identificó qué herramientas son más efectivas, quién las implanta, cuándo y por qué. No entro en los detalles de los resultados, pero sí en cómo estructuramos el proyecto para ilustrar el proceso de investigación.

Para llegar a estas conclusiones trabajamos con 78 jóvenes empresas del Silicon Valley (de las que 68 estaban financiadas por capital riesgo). En cada una de ellas, además de consultar bases de datos tanto públicas como privadas sobre su evolución y sus datos financieros, tres directivos (director general, financiero y de desarrollo de negocio, rellenaron un cuestionario de cinco páginas y fueron entrevistados al menos una hora cada uno, y en algunos casos, varias veces. El proyecto fue gestionado por una persona que se dedicó a tiempo completo durante casi dos años y cada entrevista fue transcrita y codificada. La inversión en el proyecto (financiado por el Center for Entrepreneurial Studies de **Stanford**) fue de aproximadamente 300.000 dólares, y la recogida de datos llevó dos años y medio (el proyecto en sí todavía no se ha acabado). Datos de varias fuentes permiten triangular la información para contrastar su calidad.

El rigor del estudio está en el diseño, donde cuidamos el análisis detallado de estudios previos y de argumentos que existían en el mundo académico sobre el tema (y temas colindantes), la representatividad de la muestra, la fiabilidad de los datos recogidos, el análisis estadístico de los datos y la presentación de los resultados. Pero al fin y al cabo, no son los autores los que deben opinar sobre el rigor y la relevancia de un estudio en la comunidad científica —cualquier investigador considera que su trabajo es excelente. Para

certificar la calidad de la investigación, los estudios que se publican en las revistas de investigación más prestigiosas a nivel mundial pasan por un proceso de revisión "a ciegas". En este proceso, dos investigadores (cuya identidad no se comunica) examinan el estudio y plantean cuestiones a los autores en un proceso de intercambio de comentarios y revisiones del artículo. Revistas de primer nivel rechazan durante este proceso más del 90% de los artículos enviados. Es un proceso difícil, donde los profesores del IESE competimos con investigadores de otras escuelas que dedican más de 40 semanas al año sólo a investigar.

Además de incierto, el proceso de investigación es largo. Como he dicho, la recogida de datos en este proyecto llevó más de dos años, pero ésta es sólo la primera etapa. Después hay que codificar los datos, analizarlos y escribir el primer borrador del artículo; esta etapa lleva entre cinco y nueve meses (a tiempo casi completo). Después el artículo se presenta en congresos y en seminarios de investigación en diversas universidades, donde se critica y comenta, y se van escribiendo nuevas versiones para incorporar las ideas que se reciben. Una vez acabado el proceso de recabar comentarios, el artículo se envía a una revista científica; el proceso de revisión lleva al menos ocho meses, y a menudo, año y medio. Es decir, desde que se escribe el primer borrador hasta que el artículo es aceptado, transcurren al menos tres años. El tiempo total suele estar entre tres años (para proyectos donde la recogida de datos no es tan complicada como la de éste) y seis años.

El resultado de este proyecto en particular han sido dos artículos en la *Accounting Review*, la revista más prestigiosa en el campo de la contabilidad y control. Además, otro artículo que describe por qué se adoptan diferentes sistemas de control y que está en proceso de revisión. Un cuarto artículo que estamos escribiendo trata el tema de cómo funcionan los consejos de administración de estas jóvenes em-



Solution

presas y por qué algunos son más efectivos. También hemos analizado los datos para un quinto artículo sobre complementariedades, y nos queda escribir el primer borrador. Estos son datos que ilustran no sólo el nivel de exigencia y competencia en el mundo de la investigación, sino también el esfuerzo que requiere un proyecto de estas características.

La relevancia del proyecto para el mundo empresarial requiere otros parámetros, ya que la comunicación con el mundo académico es diferente de la que existe con el mundo empresarial. Un vehículo rápido y efectivo para evaluar la relevancia de los resultados es la clase. **Stanford**, por su situación geográfica y su sensibilidad a empresas jóvenes de alto crecimiento, ofrece muchas posibilidades para contrastar los resultados. Por ejemplo, en un programa para directores generales de empresas del sector de las tecnologías de información dedicamos toda una sesión a discutir los resultados; también dedicamos tiempo en la clase en programas para jóvenes empresas de alto crecimiento. Otro vehículo son artículos escritos para directivos (durante el doctorado tuve ocasión de publicar un artículo en la *Harvard Business Review*) y libros. En este proyecto, en concreto, estos dos productos están en proceso de escritura.

Sistemas de control e innovación: la importancia de la relevancia

El otro gran esfuerzo de investigación que voy a utilizar como ejemplo se centra en los sistemas de control en procesos de innovación. El tema de mi tesis doctoral quería responder a una parte de esta pregunta; trabajé los sistemas de control en el desarrollo de nuevos productos en la industria de instrumentación médica. Por el lado de la investigación se publicaron tres artículos, siguiendo un proceso parecido al que he descrito en el apartado anterior. Aquí me voy a enfocar más en la vertiente de relevancia para el mundo empresarial.

Una fuente importante que nos permite entender la realidad empresarial es la preparación de casos. Dentro del mundo académico se escuchan voces que la consideran una pérdida de tiempo. Desde el punto de vista de rigor están en lo cierto, ya que muchas veces tienen serias deficiencias por este lado. Pero el objetivo de los casos no es la pureza científica, sino aprender e identificar nuevas tendencias, que después se pueden explorar con el rigor de un buen diseño de investigación. Escribir buenos casos no es fácil y requiere tiempo y una buena dosis de conocimiento y dedicación. Como en el proceso de revisión de las revistas científicas, el porcentaje de casos que tienen éxito, un parámetro que se mide en clase, es bajo, alrededor del 20%.

Además de la vertiente pedagógica, en los buenos casos se aprende mientras se escribe. Para conseguir este objetivo hay que elegir empresas excepcionales en algún aspecto. El detalle del caso ayuda a entender qué las hace excepcionales. He tenido ocasión de trabajar con empresas de las que he aprendido mucho, desde **Becton Dickison** o **Guidant** en instrumentación médica a empresas como **Siebel Sytems**, **Salesforce.com**, **EBay** o **Checkpoint** en la industria del software. Cada una de ellas ha sido una experiencia personal de aprendizaje muy importante. Escribir un caso es muy diferente de una consulta. En la consulta se aprende de la problemática que el cliente necesita, mientras que en un caso aprendes de aquello que quieres aprender. Es decir, las consultas no son un sustituto de buenos casos.

El esfuerzo que empezó con mi tesis y que continuó, por el lado de la relevancia empresarial, a través de los casos, cristalizó en el libro "*Making Innovation Work*", publicado por la **Wharton School Press**. Escribir un libro como éste es una aventura de tres años (ya se ve que la investigación en el mundo académico no es muy diferente de los procesos de I+D en otras industrias). Junto con mi colega Robert Shel-



Una escuela consigue la máxima potencia cuando es capaz de seleccionar y entrenar a académicos de primer nivel y, en un determinado momento, juntar este talento con el de los mejores directivos. Es en ese momento cuando la probabilidad de creación de conocimiento riguroso y relevante es mayor.

ton, consultor en temas de innovación, exploramos la bibliografía y nuestras experiencias en el mundo de la empresa para desarrollar una guía para la implantación de un proceso de innovación en empresas ya establecidas. Nuestro objetivo era mirar a la innovación desde un punto de vista que consideramos importante, pero que no había recibido la atención debida. El libro describe cómo diseñar una empresa para que sea innovadora. Los temas van desde el proceso de diseño de la estrategia a todo aquello que tiene que ver con control de gestión: procesos, incentivos, estructura organizativa, alianzas, indicadores y cultura. El libro se publicó en 2005 y las ventas superan ya los 20.000 ejemplares, con traducciones a varios idiomas, desde el chino al español. Además, hemos trabajado con empresas de Estados Unidos, Europa septentrional y China para aplicar las ideas del libro. Mientras que el proceso de revisión es el juez de la calidad de un trabajo de investigación, la atención alrededor del mundo que reciben los libros, artículos y casos mide la relevancia del trabajo de investigación aplicada.

El mercado de la investigación

La investigación en dirección de empresas es un mercado muy competitivo. Las grandes universidades dedican sus mejores personas a esta tarea. Pro-

fesionales de gran talento y con una formación de elite dedican más de cuarenta semanas al año a avanzar nuestros conocimientos en este campo. La investigación de primer nivel es lo que distingue a las mejores escuelas de negocios. Los parámetros para jugar en este mercado son claros: calidad de los trabajos de investigación juzgada por la comunidad académica (rigor), y calidad de estos conocimientos juzgada por los directivos (relevancia).

Como cualquier mercado con mucha competencia, el gran caballo de batalla es el talento y la gestión de este talento. Es difícil competir a nivel mundial sin poder atraer los mejores profesionales y darles el entorno adecuado para que puedan trabajar –un entorno con suficientes recursos (los recursos financieros no suelen ser una limitación en las escuelas líderes en investigación, de ahí los niveles de remuneración que se manejan en estas escuelas)–, pero sobre todo que gestione de forma adecuada su tiempo.

Existen parámetros para juzgar la investigación, entendida como el rigor académico y la relevancia empresarial. La investigación de calidad va desde un artículo académico en una revista de primer nivel a un libro que presenta ideas novedosas o incluso a un caso pedagógico que ilustra una práctica excepcional.

Una escuela consigue la máxima potencia cuando es capaz de seleccionar y entrenar a académicos de primer nivel y, en un determinado momento, juntar este talento con el de los mejores directivos. Es en este momento cuando la probabilidad de creación de conocimiento riguroso y relevante es mayor. Pero llegar a este punto es un trabajo de muchos años, tanto en el mundo académico como en el de la dirección. Creo que en el IESE, con el esfuerzo y sacrificio de todos, se consigue esta magia que distingue a las escuelas líderes. ¶

Sólo **50**
calorías por
rebanada.

Bajo en grasa
0% colesterol



Acompañado con una dieta balanceada y ejercicios regulares.



Willfried Wienholt (Siemens, Urban Development)

Dr. Willfried Wienholt: Vice President and Head of Urban Development at Siemens AG, Corporate Development, Siemens One. In his role, he enters new innovative paths based on a systemic perspective together with city stakeholders and with corresponding regional business units of Siemens AG. Dr. Wienholt has more than 16 years of experience in the areas of strategy development, technology, and research & sciences. He earned a Ph.D. in Physics from Ruhr-University Bochum, Germany where he built a team of researchers on evolutionary algorithms.

Infraestructura sostenible en las ciudades

Calentamiento global, contaminación, mal uso y desperdicio de recursos escasos y cada vez más críticos como el agua, forman parte de un panorama poco optimista sobre el futuro de nuestro planeta. Es inaplazable encontrar una alternativa que no frene el crecimiento industrial y económico; y se puede decir que vivimos en medio de ella, pues es en las mismas ciudades que, con su hasta ahora imparable gasto energético y potencia contaminadora, se encuentra la solución. Implementando novedosos y estrictos planes de manejo hídricos y de reducción en la emisión de gases, existe todo un novedoso potencial industrial y económico que se está descubriendo, a grandes pasos, para ayudar al medio ambiente, a la calidad de vida, produciendo riqueza.

Las ciudades juegan un papel muy relevante en el esfuerzo por controlar el cambio climático: actualmente, más de la mitad de la población mundial vive en ciudades (en el año 2025 será casi el 60%). Los centros urbanos y sus pobladores son responsables de cerca del 80%, con ello de una parte sobre-proporcional, de la emisión de gases que generan el efecto invernadero en el mundo. Las grandes ciudades son conscientes del problema, tal y como lo demostró el estudio 'Desafíos de las Megaciudades – Una perspectiva de los líderes y expertos (original: Megacity Challenges)', proyecto de investigación conducido por GlobeScan y MRC McLean Hazel, patrocinado por Siemens). Sin embargo, al solicitarles elegir entre la protección del medioambiente y el crecimiento económico, en muchos, queda relegado el medio ambiente.

Y esto, a pesar de que el cuidado del medio ambiente y la rentabilidad económica no tienen por qué contradecirse. En el proyecto de investigación

'Sustainable Urban Infrastructure', respaldado por Siemens, por primera vez se investigaron los potenciales y costos de tecnologías para la mitigación y eliminación del CO₂ emitido en una ciudad. Basándose en el ejemplo de Londres, la empresa de consultoría McKinsey analizó más de 200 palancas tecnológicas, que podrían bajar las emisiones de CO₂ de la ciudad, en un 44% para el año 2025, teniendo como base las 47 millones de toneladas de 2005; así como reducir el uso del agua y mejorar el tratamiento de basuras. Muchas de las tecnologías generan un impacto económico favorable. Por ejemplo, en Londres, casi un 70% del potencial de emisiones anuales de 20 millones de toneladas de CO₂, puede ser disminuido con la ayuda de tecnologías que tienen sentido económico gracias al potencial de ahorro energético; por ende, a lo largo de su ciclo de vida no solamente no cuestan nada, sino que además contribuyen al ahorro de recursos económicos.

Las ciudades juegan un papel muy relevante en el esfuerzo por controlar el cambio climático: actualmente, más de la mitad de la población mundial vive en ciudades, en el año 2025 será casi el 60%.

La metrópolis británica se ha propuesto mucho: para el año 2025, Londres quiere lograr una disminución del 60% de sus emisiones de CO₂ respecto al año base de Kyoto (1990). Una meta ambiciosa, pero tal y como lo demuestra el estudio, posible. Solamente a través de tecnologías, las emisiones de CO₂ en edificios, tráfico y suministro de energía podrían reducirse en un 44% hasta 2025, versus montos de 1990. Con ello, Londres estaría en capacidad de alcanzar las metas de Kyoto (-12% hasta 2012), de la Unión Europea (-20% hasta 2020) y el objetivo nacional del gobierno británico (-30% hasta 2025). Las regulaciones adicionales, el cambio de comportamientos de los habitantes (como por ejemplo un modo de movilidad que ahorre bencina, el cambio de vehículo privado a medios de transporte público o la disminución de los termostatos en edificios), así como innovaciones tecnológicas futuras, podrían hacer factible el objetivo del 60% de la ciudad.

Para que todas las palancas analizadas tengan efecto hasta el 2025, son necesarios inversiones adicionales de cerca de 41 mil millones de Euros – menos del 1% de la capacidad económica de Londres. Esto corresponde aproximadamente a los resultados del estudio publicado en 2006 por Sir Nicholas Stern, exEconomista en Jefe del Banco Mundial, que valoraba los costos para la delimitación del efecto invernadero en hasta 1% del PIB mundial por año. Según él, continuar aceptando un aumento de la temperatura global, sin embargo, podría costar entre 5 y 10% de la generación económica mundial.





Las grandes ciudades son conscientes del problema, tal y como lo demostró el estudio 'Desafíos de las Megaciudades'.

Resultados del estudio

'Sustainable Urban Infrastructure':

- El potencial más importante está en los edificios de Londres: éstos generan 2/3 de todas las emisiones de CO₂ de la ciudad. En el año 2025, solamente con el uso de tecnologías adecuadas, podrían ahorrarse 10 millones de toneladas de CO₂, principalmente, a través de un mejor aislamiento de los antiguos edificios victorianos, aunque también con el uso de soluciones de iluminación o de sistemas de automatización más eficientes de edificios. Casi el 90% del potencial de ahorro en edificios se paga con el potencial ahorro en energía.
- Las emisiones de gases del tráfico que generan el efecto invernadero pueden ser reducidas en una cuarta parte para el 2025, es decir, cerca de 3 millones de toneladas anuales de CO₂. Con ello, sería posible disminuir 1.2 millones de toneladas de CO₂. En el transporte público de cercanías se reducirían 400.000 toneladas adicionales de CO₂, por ejemplo utilizando buses híbridos, que consumen cerca de 30% menos de combustible que los movidos por diesel.
- En el consumo de energía, la ciudad podría ahorrar 6.2 millones de toneladas adicionales de CO₂. En el ámbito local, diversas instalaciones de combinación energía/térmica (Waermekopplungsanlagen) ofrecen potenciales de disminución de 2.1 millones de toneladas de CO₂ por año, el ahorro más importante. Así mismo, 3.7 millones de toneladas de CO₂ podrían ahorrarse; por ejemplo, si los generadores se basaran más en gas que en carbón, y en energías renovables.
- La red de acueducto de Londres, que funciona hace más de 150 años, pierde más del 30% del agua a lo largo de sus 4.800 kilómetros, que corresponde diariamente al volumen de 350 piscinas olímpicas. En total, en el año 2025, 65 millones de

El estudio también prueba que las iniciativas de ciudad no se deberían concentrar solamente en la aminoración de las emisiones de CO₂. Igualmente importante resulta lograr una mayor aceptación de tecnologías entre los ciudadanos.

metros cúbicos de agua (esto es, aproximadamente un 13% del total de uso) podrían ser ahorrados, con medidas económicamente lógicas como los dispositivos para ahorro en bajadas de cisterna, o lavadoras de ropa y vajilla más eficientes.

- Actualmente, cerca del 64% de las basuras comunales de Londres se almacena en depósitos, un porcentaje alto en comparación con ciudades como Tokio y Estocolmo. En vista de los altos costos de almacenamiento de desechos en estos basureros y los correspondientes impuestos en Gran Bretaña, existen alternativas económicamente interesantes para la eliminación de basuras en estos sitios. Además del reciclaje de materias primas, la basura doméstica puede ser utilizada para la generación de energía, con ayuda de modernas tecnologías, tanto de combustión como de transformación en

biogas. Así, la energía generada puede suplir las necesidades de miles de hogares con electricidad y calefacción.

El estudio también prueba que las iniciativas de ciudad no se deberían concentrar solamente en la aminoración de las emisiones de CO₂. Igualmente importante resulta lograr una mayor aceptación de tecnologías entre los ciudadanos. Cerca del 75% del potencial de CO₂ podría evitarse, si los habitantes de Londres y las empresas se decidieran por tecnologías más eficientes, como por ejemplo lámparas o carros de mayor ahorro energético. La modificación de reglamentaciones, impuestos y subvenciones, así como mejores opciones de financiación y campañas de sensibilización contribuirían al cambio de actitud de los consumidores, y les animaría a tomar decisiones económicamente prudentes y medioambientalmente responsables. ¶





¿Cómo podemos proveer hoy energía más limpia?

La respuesta Siemens: Un proceso eficiente de conversión de energía con la turbina a gas de ciclo combinado más eficiente del mundo, ahorrando hasta 40.000 toneladas de CO₂.

Proveer energía amigable con el medio ambiente significa: generar y transmitir energía de forma más eficiente que permita una distribución confiable. Siendo la única compañía en el mundo que ofrece soluciones para todo el proceso de conversión de energía, desarrollamos formas innovadoras para reducir emisiones: por ejemplo nuestra turbina a gas más nueva que permitirá a la planta de ciclo combinado en Irsching, Alemania, reducir hasta 40.000 toneladas de CO₂ anuales mientras que suministra energía a una ciudad de 3 millones de personas.

www.siemens.com/answers

Answers for the environment.

SIEMENS



John Naranjo Dousdebés
Director Área de Entorno Económico del INALDE.



La perspectiva

Un ambiente internacional confuso e inquietante en aspectos financieros, una reducción más fuerte que la esperada en el crecimiento de nuestra economía para el primer trimestre de 2008, una revaluación del peso que pone en peligro la viabilidad de nuestras exportaciones diferentes a las energéticas; aumento de la inflación a niveles superiores a los señalados y el estancamiento del desempleo constituyen motivos suficientes para que hoy la confianza y optimismo de los hogares y de los empresarios haya decaído con relación a la euforia que vivimos el año pasado.

Ante una realidad así, bien vale la pena detenerse a comentar la importancia de estos sucesos y las posibilidades de encontrarles respuestas apropiadas por parte de las autoridades colombianas.

Para comenzar hay que decir que el crecimiento del PIB del primer trimestre de 2008 fue del 4.1%, nivel que corresponde al mismo promedio que tenemos durante los años corridos de esta década y muy superior al que logramos en las décadas de los ochenta

y noventa. Además, los recientes resultados han estado acompañados de un crecimiento poblacional menor, lo que permite una evolución cercana al 3% por año para nuestro ingreso per cápita, prácticamente tres veces superior al que tenemos desde 1980.

Bien es cierto que comparado con el año pasado ese 4.1% es bajo, pero no es tan malo si nos referimos a los registros históricos de casi medio siglo. También es cierto que para salir de la pobreza que nos caracteriza, deberíamos alcanzar crecimientos sostenidos cercanos al 6% anual, pero se debe reconocer que nuestro equipamiento productivo no es capaz, hoy en día, de soportar evoluciones del PIB iguales a las del año 2007 sin crear problemas de inflación doméstica, que sumada a la internacional, son muy perjudiciales para estimular el ahorro y la inversión alta que necesitamos.

Con estas consideraciones, y esperando que no colapse el financiamiento internacional, es muy probable que la meta del 5% se alcance. Habrá que



ver qué tanto se sostiene la inversión en el PIB, que de perder participación, aunque lleguemos a ese 5% será una muy mala noticia. Por eso, se deben aprovechar las oportunidades de tasas de cambio altas para el peso, las condiciones fiscales favorables para la inversión y tasas de interés que a pesar de su elevación no son suficientes para anular el positivo efecto tributario y de revaluación que estimula la actualización del stock de maquinaria y equipo.

Dicho lo anterior, hay que reconocer que, en términos prácticos, crisis en las Bolsas y en las entidades financieras internacionales nos golpean negativamente porque la demanda por algunos bienes y servicios colombianos se resiente y los costos de financiación internacional aumentan con relación a los muy bajos niveles observados en años pasados; y los inversionistas externos se vuelven más exigentes para colocar sus recursos en países que no tienen grado de inversión en la calificación de sus deudas. Pero, desafortunadamente, es nada lo que Colombia puede

hacer para evitar las crisis bancarias de los grandes bancos internacionales, de instituciones hipotecarias como Fannie Mae o Freddie Mac, o el alza en los precios mundiales del petróleo y de los alimentos.

La revaluación del peso

Miremos el problema de revaluación del peso. Como todo bien en economía, el dólar tiene un mercado resultante de una oferta y una demanda. Cuando el precio es alto, favorece a los que ofrecen dólares y castiga los que demandan dólares. A precios bajos están contentos los que demandan esa moneda, importadores, y tristes los que ofrecen dólares, como son los exportadores.

Es muy difícil que el precio de esta moneda sea tal que estén contentos todos los que participan en ese mercado. Ese sería un precio de equilibrio, que por las condiciones tan volátiles que determina su oferta o demanda, es poco factible que mantenga un nivel estable o que se dirija en una dirección previsible

El déficit en la cuenta corriente de los Estados Unidos es muy elevado y se empeoró porque este país tiene que importar cerca de la mitad de su consumo de petróleo, hoy a precios altos.

Tabla No. 1

Colombia, Balanza de Pagos – Cuenta Corriente			
Millones de dólares – 2007			
	Exportaciones	Importaciones	Balance
Bienes	30.576	31.173	-596
Servicios	3.635	6.246	-2.611
Renta de Factores	1.868	9.754	-7.886
Transferencias	5.642	410	5.231
Total Cuenta Corriente	41.721	47.583	-5.862

en el corto plazo. Por eso es tan difícil decir cuál será la tasa de cambio futura. Expectativas sobre el dólar y sobre nuestro peso determinan esa tasa de cambio y nosotros los colombianos, incluido nuestro Banco de la República, no las podemos dominar.

Lo que sucede desde hace años es que las expectativas del mundo sobre el valor del dólar son muy negativas. El déficit en la cuenta corriente de los Estados Unidos es muy elevado y se empeoró porque este país tiene que importar cerca de la mitad de su consumo de petróleo, hoy a precios altos. De otra parte, las guerras y otros gastos han generado déficit fiscal que se podría aumentar por los costos de la recuperación de importantes bancos e instituciones financieras.

Para atenuar su déficit comercial, las autoridades norteamericanas han permitido una desvalorización del dólar buscando incrementar sus exportaciones y reducir importaciones. Así mismo, tratando de estimular su economía han reducido sus tasas de interés, lo que incentiva que los capitales emigren a países en los que encuentran mejores retornos. Estos flujos se evidencian cuando se observa el aumento acelerado de inversiones extranjeras en los países

emergentes, entre ellos Colombia, durante los últimos años. La recepción de capitales extranjeros prácticamente se ha triplicado en los últimos 15 años en nuestro país.

Por el otro lado, está la expectativa sobre el peso. La oferta y demanda por nuestra divisa se encuentra resumida en la Balanza de Pagos, que contempla dos grandes capítulos. El primero, denominado la cuenta corriente y el segundo, la cuenta de capitales. En el primero se consignan los movimientos por importaciones y exportaciones de bienes, de servicios, por pagos de intereses y dividendos generados por capitales extranjeros importados o exportados por Colombia (denominada renta de factores) y, finalmente, las transferencias que se reciben a título de donación de colombianos que laboran en el exterior u otras donaciones que ofrece o recibe nuestro país.

Como se observa en la tabla 1, en el 2007 presentamos déficit en la balanza comercial, es decir importamos más valor de bienes que lo que exportamos; también tenemos déficit en la balanza de servicios (viajes, transportes, etc.). La balanza en renta de factores, que comprende los movimientos en dividendos, giros de utilidades, y pagos por intereses es negativa,

El peso se aprecia porque la cuenta de capital señala que han llegado por inversiones extranjeras mayores montos de dólares que los requeridos para atender el déficit de la cuenta corriente.

Cuadro No. 2

El Presupuesto 2008			
(Billones de pesos)			
USOS		FUENTES	
Funcionamiento	64.4	Ingreso corriente	66.0
(Transferencias 45,7)		(renta, IVA, aranceles, gasolina, etc.)	
Servicio deuda	39.1	Recursos de capital	46.2
		(Gran parte nueva deuda)	
Inversión	22.0	Fondos especiales	5.0
		Establecimientos públicos	8.2
		(Muy volátil)	
Total	125.5	Total	125.5

y únicamente es positiva la balanza que corresponde a las donaciones llamadas transferencias. El agregado de estos flujos, la cuenta corriente, es negativo; es decir, generamos menos dólares que los que se requieren para mantener la economía en un crecimiento aceptable a pesar de que los precios de los productos básicos que exportamos son elevados. Este resultado es contradictorio cuando se habla de que el peso es una moneda fuerte, pues las monedas fuertes corresponden a economías con superávit en estas cuentas y gran volumen de reservas internacionales, que no es el caso colombiano.

A pesar de este resultado, el peso se aprecia porque la cuenta de capital señala que han llegado

por inversiones extranjeras mayores montos de dólares que los requeridos para atender el déficit de la cuenta corriente. Esas inversiones están bastante concentradas en el sector energético, lo cual es favorable, pues nuestro consumo de petróleo en pocos años será superior a nuestra producción interna a menos de que se descubran nuevos e importantes yacimientos.

Sin embargo, esas inversiones extranjeras no son gratis en cuanto requerimiento de divisas. En 2007 los giros por utilidades y dividendos (US\$ 6.500 millones) ascendieron en la práctica al equivalente de nuestras exportaciones totales de café, carbón y ferromniquel. La afluencia de capitales extranjeros y los

El efecto de la revaluación del peso se refuerza en Colombia porque el rendimiento del capital -un recurso escaso en nuestro país-, es alto con relación al que se da en países desarrollados.

sentimientos sobre el dólar es lo que actualmente explica la revaluación del peso. Esta revaluación es muy distinta a la que se puede presentar en un país como China, en donde sus cuentas corrientes son excedentarias y reflejan la verdadera capacidad productiva del sistema económico.

El problema fiscal

El efecto de la revaluación del peso se refuerza en Colombia porque el rendimiento del capital -un recurso escaso en nuestro país-, es alto con relación al que se da en países desarrollados; y esto estimula a que lleguen inversiones extranjeras y financiamiento externo (que logra esquivar los controles impuestos por las autoridades). Adicionalmente, porque el sector público tiene que recurrir a créditos para financiar sus gastos e inversiones. Este es un agente que gasta más de lo que tiene. Por eso se dice que la revaluación del peso no es ajena al déficit del sector público.

Para entender el problema fiscal basta revisar el presupuesto de ingresos y gastos para el año 2008, cuadro 2. Lo primero que hay que notar es que el total de gastos asciende a \$125.5 billones y que el PIB del país es de unos \$380 billones, o sea que represen-

tan una tercera parte del PIB; es decir, el papel del sector público en nuestra economía no es marginal y es alto a nivel internacional. Hay que recordar que el consumo del gobierno alcanza cerca del 20% del PIB, nivel muy superior al que se observa para Chile (12%), México (12%), Latinoamérica (14%) y prácticamente el mismo que muestran economías de elevado ingreso del norte europeo (20%).

Los solos gastos en transferencias territoriales (\$20 billones), por pensiones (\$20 billones), por intereses de la deuda (\$16 billones) y por nóminas (\$11.4 billones) suman \$67.4 billones.

Para atender esos gastos se cuenta con los siguientes recursos: 1) Los llamados ingresos corrientes constituidos por los impuestos de renta, IVA, aranceles, gasolina, etc. 2) Recursos de capital provenientes de las inversiones del Estado, pero en gran parte corresponden a contratación de deuda. 3) Fondos especiales como el petrolero. 4) Recursos provenientes de sectores descentralizados. Para 2008 la importancia de cada una de estas fuentes se muestra en el cuadro 2.

Como los ingresos corrientes sólo pueden atender la mitad de todos los gastos, es necesario acudir a préstamos en pesos (\$26 billones) y en dólares



Unas finanzas públicas en las que el gasto es equivalente a una tercera parte del PIB y sus ingresos corrientes solo el 17% no son sostenibles sin acudir a volúmenes elevados de crédito.

(US\$2.308 millones). Los segundos impactan la tasa de cambio y aceleran la revaluación del peso. Los primeros presionan el reducido ahorro nacional y elevan las tasas de interés internas, las cuales estimulan a su vez la entrada de capitales que buscan rendimientos elevados y contribuyen aun más a la apreciación del peso.

Unas finanzas públicas en las que el gasto es equivalente a una tercera parte del PIB y sus ingresos corrientes sólo el 17%, no son sostenibles sin acudir a volúmenes elevados de crédito y, por lo tanto, son finanzas muy vulnerables a la disponibilidad de capitales en los mercados externo e interno.

Por lo anterior, y por lo que sucede con nuestra cuenta corriente, es que, a pesar de la evolución favorable de estos indicadores, con relación años de crisis como 1999, las calificadoras de riesgo de prestar dinero a un país nos siguen calificando como deuda especulativa y no nos otorgan el grado de inversión.

La actual calificación se traduce como "sustancial riesgo de crédito; está expuesto a factores adversos que pueden llevarlo a una inadecuada capacidad de pago". Entonces la fortaleza del peso y la financiación externa no es que estén aseguradas.

Los comentarios anteriores implican que, por una parte, es necesario mejorar la calificación de la deuda y facilitar el acceso a los mercados, y por otra, que por la magnitud del déficit fiscal y del volumen tan considerable de crédito que se requiere para financiarlo, la estructura de ingresos y gastos de nuestra Hacienda Pública tiene implicaciones negativas sobre la revaluación del peso.

Para enfrentar parte del problema, se debe analizar y actuar sobre dos grandes temas: i) los gastos; y ii) los ingresos públicos.

Sobre los primeros hay que anotar que desde principios de los años 90 el tamaño del sector público



Abundante número de normas e interpretaciones no incentiva a los contribuyentes a cumplir con sus tributos.

colombiano se duplicó. Lo que no pasó en un siglo se hizo en una década. Como siempre es más fácil imponer tributos que reducir gastos o cambiar la forma como gastan los organismos públicos, el resultado es que, según lo señalan estudios del mismo gobierno, de la academia y de centros de investigación, la efectividad del gasto es baja. Una buena parte del monto de subsidios, de los gastos en infraestructura, salud y educación se desperdician o van a parar a grupos que no tienen nada que ver con la atención a población menos favorecida.

Una primera acción para reducir la revaluación no deseada del peso, es revisar ese gasto, volverlo más eficiente y reducirlo del nivel actual en muchos sectores, pues se sabe que con menores recursos debidamente usados se puede atender suficientemente las necesidades básicas de los grupos más pobres. Desafortunadamente, a pesar de que se conocen soluciones a esta ineficiencia, no hay voluntad política de adentrarse en el debate y aplicarlas. Son muchos en el Congreso y en el Ejecutivo los que están evadiendo esta agenda.

La otra acción debe recaer sobre el esquema tributario. El actual adolece de todos los problemas que generan evasión, baja cobertura de población potencialmente contribuyente, poca competitividad a nivel internacional, frecuentes cambios y poca equidad.

Abundante número de normas e interpretaciones no incentiva a los contribuyentes a cumplir con sus tributos; genera permanentes, costosos y duraderos conflictos con la administración tributaria. No es justo en razón de las múltiples exenciones y tratamientos discriminatorios dependiendo muchas veces de la capacidad de negociación que tienen ciertos grupos económicos o sociales. Tampoco incentiva a que el escaso ahorro de la sociedad se dirija a las inversiones más rentables.

Para tratar de resolver algunos de esos problemas se debe recordar que el Gobierno Nacional



La fortaleza de nuestro peso refleja más la debilidad del dólar que la capacidad de nuestro sistema productivo para exportar bienes con alto valor agregado nacional



preparó, a finales del 2007, un proyecto de reforma tributaria que, una vez presentado a la opinión pública, a los gremios y al Congreso, no logró el propósito deseado. Las posiciones tradicionales de los especialistas en derecho tributario, de los contadores, la defensa de privilegios adquiridos en épocas remotas, los asesores y consultores que verían su trabajo reducido y el miedo a correr el riesgo de adoptar cambios verdaderamente estructurales que han probado ser positivos en otras latitudes, ganaron en el debate.

En consecuencia hoy seguimos con un estatuto que incentiva la evasión, hace que la carga tributaria extrema recaiga sobre pocos y, en últimas, fuerza al Gobierno a estar permanentemente endeudándose en montos elevados para cubrir sus gastos corrientes, convirtiéndose así en un importante agente perturbador de la tasa de cambio.

La gran paradoja es que muchos de los gremios que se opusieron a la propuesta del gobierno, que podía haber sido mejorada sin cambiar su estructura, son hoy dolientes de los precios bajos del dólar.

En resumen: hay que seguir optimistas sobre el crecimiento de la economía colombiana; no debemos desaprovechar la oportunidad de tener una tasa de cambio que favorece el equipamiento y la inversión en maquinaria y tecnologías más competitivas. Por el momento subsisten tratamientos tributarios y costos de capital adecuados que permiten prepararse mejor para afrontar la ineludible globalización.

La fortaleza de nuestro peso refleja más la debilidad del dólar que la capacidad de nuestro sistema productivo para exportar bienes con alto valor agregado nacional. Si no tuviéramos precios altos para los bienes básicos, precios que no están en nuestras manos, la situación cambiaria sería muy preocupante. Adicionalmente, si no fuera por la estructura actual de tasas de interés a nivel mundial y los flujos globales de inversión en países emergentes, tampoco en

La revaluación del peso esta íntimamente ligada a nuestro déficit fiscal resultante de unos gastos públicos excesivos y unos bajos ingresos tributarios corrientes.

nuestras manos, estaríamos hablando de revaluación del peso.

En nuestras manos está el resolver la reestructuración de nuestro sistema de gastos y de ingresos del sector público, un problema fundamental que no se ha querido atacar a nivel político. Esta circunstancia no permite que tengamos una mejor calificación para nuestra deuda. Calificación Grado de Inversión facilitaría atraer los cuantiosos recursos externos que requerimos en caso de que la coyuntura internacional financiera se siga deteriorando.

La revaluación del peso esta íntimamente ligada a nuestro déficit fiscal resultante de unos gastos públicos excesivos y unos bajos ingresos tributarios corrientes. Mientras no se resuelva este desbalance será poco probable impedir a corto plazo tasas desfavorables para los exportadores y futuras e importantes devaluaciones para los importadores, tal como se viene demostrando en otras economías que el año pasado presentaron simultáneamente déficit en su cuenta corriente y apreciación de su moneda. ¶

Hay varias maneras de controlar el estrés....



...Valeriana Labfarve

De venta en las principales tiendas naturistas del país, Droguerías, Almacenes de cadena y Puntos de venta autorizados. Línea de servicio al cliente: 018000115 115.

Es un medicamento, no exceder su consumo, registro sanitario: N-00011-RI leer indicaciones y contraindicaciones, si los síntomas persisten consultar al médico.



www.labfarve.com





Liderazgo en compañías de clase mundial

Por considerarlo de gran interés, a continuación se presentan algunos apartes de la entrevista en el club El Nogal, con el señor **Kevin Turner**, *Chief Operating Officer* de Microsoft, a cargo del profesor Peter Montes Swanson, director del Área de Política de Empresa del INALDE, y de Ricardo Ávila, director del diario Portafolio, sobre sus experiencias de liderazgo en Wal-Mart y en Microsoft. Esta entrevista se logró gracias a la alianza entre el INALDE y la multinacional Microsoft.

Peter Montes: Quisiera dirigir algunas preguntas hacia su experiencia en liderazgo y mostrar a los futuros líderes y a los líderes que están aquí, cuál ha sido su experiencia en este campo.

Todos los líderes han tenido fuentes de inspiración en sus vidas para desarrollar su liderazgo. ¿Cuáles han sido las suyas?

Kevin Turner: Empezó principalmente con mis padres. Ambos trabajaban. Tengo un hermano y una

hermana y crecimos en un ambiente en que se le daba importancia a la integridad, a la honestidad; mi madre solía decir que el trabajo fuerte no garantiza el éxito, pero que la falta de él sí garantiza el fracaso. Nos quedó grabado desde una temprana edad que debíamos trabajar y trabajar duro.

Desde el punto de vista de los valores, mis padres tuvieron mucha influencia y todavía la tienen. Algunas veces pude no haberlo entendido o apreciado tanto como debía, pero al mirar hacia atrás estoy seguro de que eso fue importante.

Yo he sido afortunado de haber tenido varios trabajos. Tomé uno en la secundaria, en la universidad fui cajero en Wal-Mart, manejando la máquina registradora y asistía a la Universidad de tiempo completo, así que pude terminar mis estudios, obtener mi título y quedarme en la compañía, porque el gerente de la tienda se interesó y me dijo: 'sé cómo se ha esforzado para cumplir con sus horarios, pero creo que debe terminar sus estudios y continuar con Wal-Mart. La compañía se



está moviendo y son tiempos muy interesantes para trabajar'.

He tenido diversos trabajos en Wal-Mart; pasé al área de Informática y Tecnología y aprendí cómo programar sin tener formación en este campo. Yo había hecho estudios en la Escuela de Negocios, así que el área de IT fue muy divertida, pasé mucho tiempo allí y logré trabajar con Sam Walton por cerca de 18 meses. Él me animó para que entrara al campo de la informática también. Creo que él ha sido una gran influencia, pero ciertamente muchos líderes y mucha gente con la que he tenido el placer de trabajar a lo largo de la vida, me dieron mucho y me empujaron a hacer un poco más de lo que creía que podía hacer. Eso es una parte importante de lo que creo que debemos hacer hoy, empujar y motivar a la gente y hacerles saber que creemos en ellos. Yo he sido afortunado de tener mucha gente que ha creído en mí. Esas son algunas de las cosas que le han dado forma a mi carrera. Pero creo que empieza con valores familiares y con trabajo duro.

Ricardo Ávila: Usted ha trabajado con dos grandes líderes de negocios de nuestro tiempo, Sam Walton, que falleció, y Bill Gates, quien se va a retirar pronto de la compañía. ¿Nos puede decir algo de las experiencias con cada uno de ellos y de sus personalidades?

Kevin Turner: Son mucho más parecidos de lo que yo me hubiera soñado. Yo diría que una de las cosas que tenían en común es que ambos creían que no importa qué tan bien uno pueda hacer algo, porque siempre puede hacerlo mejor. Sam Walton lo llamaba el "descontento divino"; es decir, tener la mentalidad de no estar nunca satisfecho. Bill Gates lo llamaba "ser extremadamente autocrítico", sin desmotivarse. De hecho ser críticos es uno de los valores de la compañía en Microsoft. Así que esta es una similitud en ellos. Bill se levanta todos los días y dice podemos mejorar algo hoy, y tiene esa visión. Creo que eso es importante.

La segunda cosa sobre la que reflexiono acerca de ellos, es que ninguno de los dos le enseñaba a la gente qué pensar. Ellos tenían una estructura y todo lo que hacían giraba alrededor de enseñar a la gente cómo pensar. Y hay una gran diferencia entre decirle a alguien qué pensar y decirle cómo pensar. Ambos trabajaban mucho y era duro trabajar para ellos. Ambos le apostaban a la excelencia, no cometían errores y creo que las grandes personas quieren ser parte de la excelencia y eso es importante.

Peter Montes: ¿Cómo liderar una compañía innovadora y qué debe hacer como líder para estimular la innovación en la organización?

Aprendo más del fracaso, que de algo que funciona acertadamente.

Kevin Turner: En primer lugar se debe dejar algún espacio para que la gente pueda tener la voluntad de fracasar, si se acercan a la innovación creyendo que siempre van a ser exitosos y que el 100% de las veces van a acertar, existe la posibilidad de que no sea así, y si no aceptan la posibilidad del fracaso y de experimentar y tratar nuevas cosas, eventualmente pueden detener su crecimiento. Es necesario tener un espacio y dejar que la gente sea creativa y tenga la voluntad de aceptar el fracaso. Es decir, tener el deseo de decir vamos a seguir tratando, vamos a seguir probando cosas, vamos a seguir innovando para el mercado. Creo que se debe tener esa mentalidad, definiendo las barreras de lo que usted espera pero siendo flexible con la gente y creando el espacio para que sean creativos y ensayen cosas nuevas, pues es una parte importante de la innovación y en las dos compañías para las que he trabajado en mi vida, ambas lo han tenido. No quiere decir que les guste el fracaso, pero tienen la voluntad de aceptarlo, no le tienen miedo, y es un atributo clave que muchas compañías pierden cuando no tienen el espacio o la voluntad de aceptar el fracaso.

Peter Montes: Los líderes de negocios deben enfrentar situaciones difíciles. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo sabe uno que está siendo exitoso, liderando ese tipo de situaciones?

Kevin Turner: Pienso que si usted está tratando de alcanzar objetivos aspiracionales, va a tener algunos fracasos y esos fracasos van a traer consigo adversidad. Pienso que la adversidad puede ser nuestra amiga, porque nos despierta. Aprendo más del fracaso, que de algo que funciona acertadamente. Creo que tener la voluntad de mirar a través de esto es importante. Es muy fácil para los líderes encerrarse en una burbuja o un capullo y no entender lo que es la realidad. La realidad en cualquier negocio, con cualquier cliente, es cómo lo ven a uno, es como el cliente lo percibe. Creo que se trata de calibrar esto —a lo que

dedicamos mucho tiempo en este negocio—, hablando con los clientes sobre cómo lo estamos haciendo y cómo lo podemos hacer mejor. En esto empleamos mucho tiempo y es una de las razones por las que me encanta salir al mundo y recibir retroalimentación de primera mano.

Creo que se debe ser lo suficientemente humilde como para poner esto al frente de cualquier situación para solucionar tópicos con sus clientes, sus empleados; de hecho más tarde haremos lo que se llama “todas las manos” con cerca de ciento cincuenta personas que tendremos aquí de la subsidiaria local. Haré una sesión abierta de preguntas y respuestas, qué retroalimentación me daría, qué podemos hacer mejor por usted, qué tiene en su mente. Si usted escucha a su gente, le dirá lo que está pasando, sus clientes seguramente lo harán.

Ricardo Ávila: Uno de los mayores retos para una gran corporación como en las que usted ha trabajado es la sucesión. Usted tuvo esa experiencia en Wal-Mart, que estaba muy identificada, por supuesto, con Sam Walton y ahora en Microsoft. ¿Cómo prepara usted a la generación que sigue, cómo incluye esto en su trabajo?

Kevin Turner: Una de las cosas que más se subestima en un líder es que recibe reconocimiento durante su vida, pero lo que pasa cuando se mueve hacia la fase siguiente, o fallece, es en realidad la prueba que identifica qué tan buen líder fue. Sam Walton murió en 1992. Wal-Mart estaba entonces en cerca de cuarenta billones de dólares, el año pasado se convirtió en la mayor compañía industrializada del mundo con más de trescientos ochenta billones de dólares y dos millones de empleados. Pienso que lo mismo ocurrirá con Bill Gates.

En la compañía tenemos líderes que están escalando y tomando la compañía en una dirección

Creo que el arte de reinventar cada nivel de responsabilidad requiere que el líder olvide cosas y aprenda nuevos hábitos.

emocionante, porque la magia del software afecta nuestras vidas de varias maneras. Creo que la prueba de lo que pasa en la sucesión es la posibilidad de tener los valores en su lugar, es una estrategia, son los principios que guían una compañía sólida y pienso que nosotros tenemos esas cosas. Construir una cultura que vive sus valores y que está orientada a resultados en el mercado son dos cosas en las que en Microsoft invertimos mucho tiempo. Creo que la compañía está bien posicionada para seguir subiendo y como Sam Walton, Bill Gates seguirá siendo nuestro presidente, como hizo Walton por unos años después de su retiro.

Peter Montes: Todo buen líder ha tenido fracasos. ¿Cuál ha sido el fracaso del cual ha aprendido más en relación con el liderazgo?

Kevin Turner: Hay dos, voy a hablar rápidamente de uno y luego los pondré en contexto sobre el otro. El primero está relacionado con el inicio, en que uno recibe un ascenso, un premio y reconocimiento basado en sus contribuciones. Cuando uno ingresa a la fuerza laboral, lo que cuenta para obtener un ascenso es lo que uno puede alcanzar, y luego alguien aparece un día y dice yo quisiera que usted manejara este pequeño equipo, y así empieza el proceso de transición entre ser un "yo" a ser un "nosotros" y esa transición a veces es dolorosa. Porque usted debe olvidar cosas que le han ayudado a ser exitoso en el pasado y reinventarse a sí mismo. Creo que el arte de reinventar cada nivel de responsabilidad requiere que el líder olvide cosas y aprenda nuevos hábitos, porque esas son las cosas que lo ayudaron a ser exitoso en el pasado; creo que esta fue la primera lección en mi primer trabajo gerencial: cuando me dijeron que debía hacer la transición del yo al nosotros.

El segundo fracaso, así lo llamó usted, yo prefero llamarlo enseñanza, me ocurrió con un señor

llamado David Glass quien reemplazó a Sam Walton. Yo era un joven director en ese momento, me llamó a su oficina y fijó una reunión de una hora, me dijo: Kevin, tengo interés en usted y tengo tres cosas en las que quiero que trabaje desde el punto de vista de desarrollo personal; yo dije sí señor, saqué mi libreta de apuntes y me preparé para tomar nota; mencionó un aspecto que debía mejorar, lo dejé terminar la frase y empecé a explicar que él no entendía bien y que eso no era exactamente así, que tal vez por las circunstancias él tenía esa percepción. Él me escuchó y después de cincuenta y cinco minutos miró el reloj y me dijo: está bien, este es todo el tiempo que tengo hoy. Le respondí: pero señor Glass faltan otros dos temas, ese era sólo el primero, pero él dijo: vaya y piensa sobre esto y cuando esté dispuesto a ser "coachable" (entrenado) yo pensaré en darle otra cita para los siguientes dos temas.

Yo estaba agobiado, volví a mi oficina y llamé a su asistente y le dije que cuándo podría volver a verlo, dijo que me avisaría, así que me dejó esperando por cerca de dos semanas, yo seguí llamando todos los días... ese período tan largo me hizo pasar y me enseñó la lección para ser *coachable*. Dos semanas después finalmente me comunicó que me recibiría, así que volví a su oficina y me dijo: ¿está listo? Saqué mi libreta y me dio el otro punto, dije gracias, puedo tener otro; y me dio el tercero, dije gracias puedo tener otro, y el dijo "creo que usted va a aprender el arte de ser *coachable*". Dijo también, si usted se niega a recibir retroalimentación, esta se secará, y si no recibe retroalimentación, no crecerá; si no crece, usted no avanzará. Esta fue una lección dolorosa sobre el arte de ser *coachable* o entrenado.

Peter Montes: En relación con el tema de *coaching*, el mensaje recurrente es que los gerentes deben aprender cómo hacer *coaching* con sus subordinados, cómo ayudarles a su desarrollo, pero tengo la impre-

El liderazgo empieza con la conciencia de uno mismo, nuestro video debe estar en sintonía con nuestra audiencia.

sión que el proceso para los verdaderos líderes es al revés; los verdaderos líderes seleccionan a sus entrenadores, y usted puede ser un buen líder o un líder regular de acuerdo con los entrenadores que haya seleccionado y motivado a que le ayuden. ¿Cuál ha sido su experiencia al respecto?

Kevin Turner: Con cada gerente que entrevisto, sin importar el cargo ni el nivel, me hago una pregunta al final del proceso de la entrevista, antes de decir contraten o no contraten, hagan el ascenso o no lo hagan. La pregunta es: ¿Me gustaría trabajar para esta persona? Si no puedo responder que sí, entonces no me sirve; si no puedo responder sinceramente que sí, ¿por qué razón la voy a poner a cargo de otras personas? Pienso que esta es una parte importante del *coaching* y de seleccionar un buen líder.

Creo que el liderazgo empieza con la conciencia de uno mismo, nuestro video debe estar en sintonía con nuestra audiencia. Uno no puede pedirle a alguien que haga algo que usted no haría, o no está haciendo. Creo que uno debe "ser" el cambio que está buscando en otros, como dirían Gandhi y Stephen Colby. La definición del diccionario Websters sobre *coaching* es tomar a una persona en donde está y llevarla a donde debe estar. La gente me pregunta qué me desvela, la única cosa que me preocupa en la noche es saber si tenemos suficientes personas calificadas y capaces y si las estamos dirigiendo en la forma correcta.

Peter Montes: Parece que uno de los competidores que le causa dolores de cabeza a Microsoft es Google, ¿Qué está pasando, es real esa competencia o van en direcciones diferentes?

Kevin Turner: Primero que todo, la competencia nos hace mejores. Creo que los productos de Microsoft que son más difíciles de desarrollar son aquellos para los que no tenemos competencia. Segundo, hay que

mirar nuestro negocio de dos maneras, tenemos un negocio comercial que vende a los negocios, desde grandes empresas y gobiernos, a compañías de pequeño y mediano tamaño. Google no está haciendo mucho hoy en ese espacio con nuestros clientes comerciales. Luego tenemos un negocio de clientes con los PC que vendemos con el software de Windows, y todas las cosas que tenemos con el X-Box, y los artículos de entretenimiento y las unidades móviles de Windows; en ese espacio particular, Google ha obtenido una verdadera comprensión de la búsqueda y la publicidad digital, y si mira el portafolio de Google, la última vez que lo revisé tenía 28 o 29 productos diferentes, uno de ellos produce dinero, la publicidad



digital. Pensamos que esa es una oportunidad de negocio de cerca de cincuenta billones de dólares, así que hemos tomado la decisión, como empresa, de convertirnos en una compañía de publicidad digital de clase mundial. Este año vamos a invertir más de siete billones de dólares en investigación y desarrollo. Mucho de esto va a estar dirigido hacia ver cómo nos volvemos más relevantes y ganar nuestra participación en el espacio de la publicidad digital.

Preguntas del público

Pregunta del público: Usted ha trabajado con dos personalidades que eran empresarios, que tomaban riesgos y que crearon sus propias empresas. ¿Hay alguna diferencia en la actitud, comportamiento y el liderazgo en sí mismo?

Kevin Turner: Creo que la gran característica de los grandes fundadores es que han empezado con una idea muy osada y han sido muy persistentes y flexibles. La gente lee sobre su éxito pero no entiende cuánto tiempo les tomó llegar allá, parece como si hubiera sucedido de la noche a la mañana, pero esto no es así. Bill empezó a desarrollar el software cuando tenía trece años y después de que dejó Harvard pasaron otros diez años antes de que Windows empezara a producir dinero, la gente no se da cuenta de todo el trabajo y toda la flexibilidad que esto requiere. Sam Walton fundó Wal-Mart en 1962 y estaba en ventas al detal, pero falló en el concepto de ventas al detal por diez o quince años antes de tener éxito. Así que sí había mucho trabajo invertido, pero él no aceptaba la idea del fracaso. La habilidad para no aceptar el fracaso, teniendo la idea osada, es lo que hace únicos a los grandes fundadores.

La otra cosa que creo que ellos dirían y que es muy efectiva para construir un gran negocio es contratar personas que son más listas que uno, y la forma más efectiva para construir una gran carrera es contratar gente más lista que uno. Si mira a los grandes fundadores de compañías que han hecho grandes cosas, no solo mientras están vivos sino aún después de que han fallecido, como dije, creo que esa es hoy una de las cosas subestimadas en los negocios. Hay mu-

chos fundadores que crean buenas organizaciones, siendo buenos y tomando buenas decisiones, pero los grandes fundadores que van a dejar un legado, van a contratar personas que son más listas que ellos, que a su vez, van a contratar personas con destrezas diferentes y realmente van a acoger el valor de la diversidad de experiencias, antecedentes y pensamiento y van a poner esas personas a actuar.

Pregunta del público: En los tiempos emocionantes que estamos viviendo, los cambios en la tecnología, uno de los riesgos es sobrecargar nuestras compañías, ¿Qué experiencia tiene al respecto o qué mensajes nos puede dar para percibir cuándo está sobrecargado y cómo lo puede manejar o controlar?

Kevin Turner: La primera cosa que todos debemos hacer es empezar con la eliminación, porque muchas veces, en el área de la tecnología, empezamos con la automatización, y lo más importante es empezar con la eliminación, qué podemos eliminar, de qué podemos hacer menos, cómo podemos volvernos simplificados, qué son las cosas que necesitamos hacer, "menos es más". Es importante tener claridad y mantenerse en alineación y focalización con lo que es más importante. Lo que consigue con la fase de eliminación, alineando a todo el mundo en esa fase, es importante, luego vuelve atrás y aplica la automatización para verdaderamente mostrar un valor agregado desde el punto de vista de la tecnología y la productividad. Creo que ese sería mi consejo, empezar con "seamos objetivos y hablemos de lo que podemos eliminar, qué es lo que ya no podemos hacer y cuestionarse todo".

Nosotros solíamos hacer un proceso que llamamos "esfuerzo renovador" en Wal-Mart cada tres años, lo necesitaríamos o no. Sam iniciaba un proceso renovador porque estaba convencido de que la burocracia se infiltraría y de que no podríamos verla, oírla u olerla, pero que estaba ahí; y teniendo ese grado de sana inseguridad cada dos o tres años, vamos a barrer la burocracia que se infiltra en la compañía y a eliminar y reinventar cosas. Creo que es una forma sana de estar seguros, de mantenerse focalizados y de manejar la vorágine que llega todos los días. ¶

Más de 1.500 nuevas
becas entregadas

Líderes en movilidad
internacional



28 años formando excelentes profesionales,
mejores personas

Más de 120 nuevas
investigaciones

Más que un reconocimiento,
la Acreditación Institucional de Alta
Calidad* es un compromiso que nos
ha impulsado a seguir mejorando
cada día.

www.unisabana.edu.co

* Acreditación Institucional de Alta Calidad, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución 2576 de mayo 30 de 2006.



Universidad
de La Sabana



Conciliar familia y trabajo ¿buscas una receta? ¡No hay! (por suerte)

Si tomamos conciencia de que nuestra familia es un trabajo que demanda, quizás seremos más concientes de dedicarle más cantidad de horas y de "mayor calidad" que las actuales.

Ante todo, no quiero desilusionarlos en sus expectativas. Mi intención es, simplemente, recordarles que conciliar la vida laboral y familiar es sólo responsabilidad nuestra. Y además, que no busquemos soluciones mágicas. Lo más desafiante será cómo hacer buen uso de nuestra libertad y nuestra responsabilidad para poder desarrollarnos en todos los aspectos de nuestra vida.

Y como para esto el desafío es personal, lo que puedo hacer es invitarlos a reflexionar juntos algunos criterios que puedan ayudarnos a direccionar un poco ese desafío. Estas cosas dependen de cada persona y el ser humano es tan subjetivo en todos sus aspectos, que encontrar una solución única y mágica sería una utopía y hasta un hecho monótono en su implementación. De los trabajos de investigación que hemos hecho con el equipo de ConFyE, han surgido una serie de ideas que pueden ayudarnos a ponderar nuestras

acciones para poder alinearnos mejor a llevar una vida más armónica.

Formarse desde la profesión y desde la familia

Formarse en la profesión es hoy una obligación impostergable para cualquier directivo que se quiera desarrollar como tal. Hoy, paralelamente, construir familia, es un tema sumamente complejo y desafiante. La constante influencia que estamos recibiendo desde diversos ámbitos (jurídico, médico, educativo, mediático, etc.) hace que esta comunidad sufra cambios a través de la cultura que impera en la sociedad. Y esos cambios, si no somos capaces de capitalizarlos para el bien familiar, terminarán deformando la célula básica por donde se construye una buena sociedad. Es la familia, el primer campo de referencia de las ideologías. Por este motivo, mucho más que nuestros padres y abuelos, debemos dedicar tiempo específico a formarnos en ser mejores cónyuges y mejores padres.



Aprender a decir que no

El único capaz de conocer tus límites personales y laborales para llevar una vida armónica, eres tú mismo. Pero no basta con conocerlos, hay que implementarlos. Para eso se requiere fortaleza, virtud que nos ayuda a resistir a las contradicciones y a acometer ante los desafíos. Está claro que poner límites es un riesgo, pero deben ser bien ponderados para evitar riesgos mayores. Además, conocer los límites es una tarea que debe hablarse en el ámbito familiar.

Vivir el orden

El orden es una virtud que se vive en tres niveles: en la razón, en los afectos y en las acciones. Estarás en paz cuando los tres ámbitos estén armónicos. ¿Se consigue habitualmente? ¡Claro que no! ¿El propósito? Intentar querer lo que uno debe hacer y hacerlo en orden, porque lo que debemos hacer es lo que nos mejora. Para eso necesitamos desarrollar una conciencia recta y unos objetivos claros. Ese es, en el fondo, el sentido de nuestra libertad. Querer hacer lo que debemos

Foco de concentración

Hay un sabio refrán que constituye todo un plan de acción. "Haz lo que debes y está en lo que haces". Si uno está trabajando, entonces, que verdaderamente trabaje; si se está en la casa con los hijos y su cónyuge, entonces que se esté de veras con ellos. Porque es común justamente lo contrario, es decir, estar y no estar a un mismo tiempo. Pensar en la familia cuando se está en el trabajo y al revés, pensar en el trabajo cuando se está en familia. Es la dispersión la que amenaza constantemente las activi-

dades quitándoles la fuerza que cada una conlleva y con ella, su misma eficacia. La focalización ayuda a la concentración y esta a la plenitud de una actividad. El 34% de los encuestados dice que cuando trabaja sigue pensando en su familia, en cambio el 54% dice que cuando está con su familia piensa en el trabajo. Es evidente que no se intenta con esto aislarse totalmente de un ámbito cuando se está en otro, pero sí tener bien claro dónde tengo puesta la cabeza en cada momento para aprovecharlo al máximo.

Ejemplaridad e integridad

Nada arrastra más que el buen ejemplo. Por eso es necesario tener coherencia entre lo que se hace, se dice y se piensa. Esto es especialmente importante para el directivo porque le toca justamente dirigir. Entonces la coherencia, si bien es un ideal difícil de alcanzar, es un gran bien que nos eleva y por lo mismo eleva a los demás. De lo contrario, la autoridad perderá vigencia y dinamismo, volviéndose sólo una fuerza extrínseca. Ninguna política alineada a ayudar a los directivos y empleados a llevar una vida más armónica será del todo eficaz, si no las empezamos a vivir quienes dirigimos las organizaciones.

Saber negociar con uno mismo y no con la familia

El gran atractivo que pueden tener habitualmente nuestros proyectos laborales, pueden hacer que intentemos "negociar" con la familia el tiempo de más que dedicamos a nuestro trabajo, ofreciendo programas excepcionales, llevando regalos para "paliar" los reproches, etc. En realidad, lo más importante es saber cómo negociamos con nuestra agenda los tiempos

El propósito es intentar querer lo que uno debe hacer y hacerlo en orden, porque lo que debemos hacer es lo que nos mejora.

para poder incorporar en ella todas las responsabilidades, laborales y familiares. No hay que buscar en hechos extraordinarios satisfacer a la familia con cosas que no son lo que en definitiva necesita. Estas actitudes, pueden ser, a la larga, expresión de poco interés. Con la familia no se negocia. Se explica el motivo de los posibles desbalances, si estos son excepcionales y genuinos. Si no, hay que replantear algunos principios que pueden estar erosionándose.

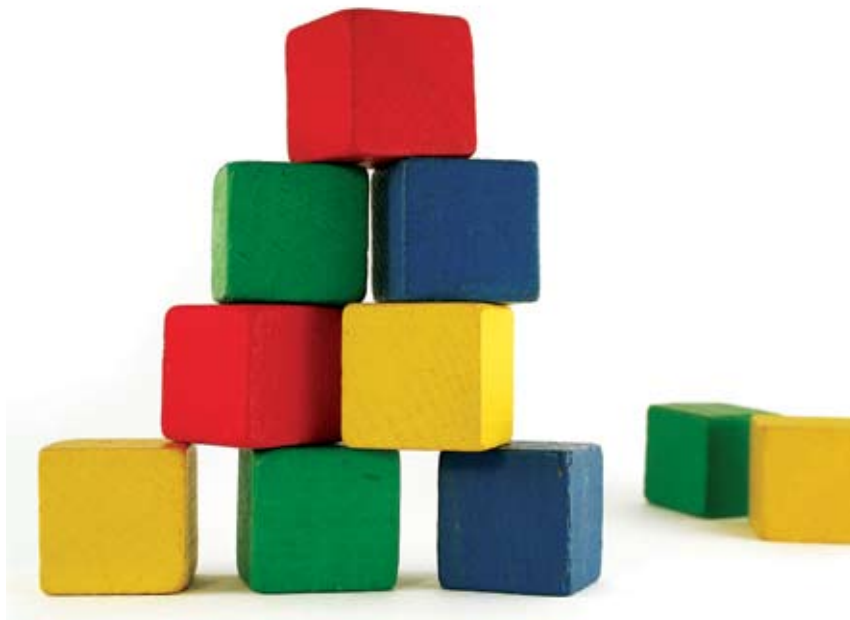
Saber explicarle a la familia las demandas laborales genuinas

No hay que ser ingenuo y pensar que todo es muy fácil. Las empresas en la actualidad demandan, especialmente a sus directivos, muchas horas de dedicación. Y la familia debe saber eso. No sólo hay que explicar a las empresas la existencia de una demanda familiar impostergable. También hay que explicar a las familias que hoy las empresas demandan en forma muy distinta que hace pocos años. Viajes, reuniones inesperadas, horarios de llegada tarde, etc. Si hay que ir a trabajar un domingo porque el lunes hay que presentar una licitación importante para el desarrollo de la empresa, no cabe duda de que la familia lo debe entender y deberá estar con el equipo trabajando. Sería mal ejemplo si no lo hiciera. Pero quizás sea bueno que en esa semana te tomes algún tiempo especial para estar más con tu familia. Y así, con flexibilidad y espontaneidad, verán en tu casa que el trabajo es parte del desarrollo familiar.

Tener bien claro la escala de valores personales y familiares

Es importante saber en qué cedo y en qué no. Y porqué. Construir familia es construir una cultura que nos acompañe en el "modo de hacer las cosas". Y la cultura familiar debe iluminar nuestros actos y decisiones. Para eso, en familia iremos desarrollando una serie de hábitos, junto a unos valores que sabre-

En realidad, lo más importante es saber cómo negociamos con nuestra agenda los tiempos para poder incorporar en ella todas las responsabilidades, laborales y familiares.



La empresa, que es fundamentalmente una comunidad de personas, entiende que no puede ser un obstáculo para el desarrollo integral de su gente.

mos que nunca vamos a poner en riesgo. Como hay que saber explicitarlos, animo a que hagamos una lista junto a nuestra familia, de cuáles serán estos valores "no negociables" para no dejar de tenerlos en cuenta.

Tomar conciencia de que desde la familia construimos sociedad

Los hijos del hoy serán los dirigentes del futuro, por eso en la educación de nuestros hijos está gran parte de la "calidad de sociedad" que tendremos en la próxima generación. Los directivos tenemos capacidades innatas de poder proyectar organizaciones en el mediano y largo plazo. Si hacemos lo mismo con la sociedad que nos contiene, y a la cual hay que atender a través de nuestras empresas, seguramente cuanto más sólida sea la sociedad, más provecho sacaremos del entorno donde nos movemos. En familia recibimos la mayor cantidad de educación que podemos recibir en nuestras vidas. Ahí nos formamos de cero. La familia es el ámbito privilegiado para educarse en las virtudes humanas. Y con nuevas generaciones bien formadas, vendrán sociedades bien formadas.

Tomar conciencia de que la familia es un trabajo

El trabajo mejora al hombre. A través de él conseguimos objetivos que nos satisfacen, promueven nuestro desarrollo y por sobre todo permite que hagamos mucho bien a los demás. Pero el trabajo no sólo es lo que hacemos en nuestras empresas. Todo lo demás debe considerarse trabajo, pues cumple las condiciones que detallamos anteriormente. Si tomamos conciencia de que nuestra familia es un trabajo que demanda, quizás seremos más concientes de dedicarle más horas y de "mayor calidad" que las actuales.

Para decir que no al exceso de trabajo, hay que decir sí a la familia

Nunca lleguemos a casa sin un plan concreto. Las mujeres trabajadoras, que llegan a su casa, siempre tienen mucho por hacer; en cambio nosotros, los hombres, si llegamos "a ver qué pasa" lo más probable es que molestemos. La única forma de poder llegar a casa a un horario razonable, es tener un proyecto muy atractivo para hacer. Si no, "se alarga el horario de oficina" en casa y eso es muy molesto para la familia. Si tus planes familiares son atractivos, dejarás alguna cosa que hacer en tu oficina para llegar a casa muy ilusionado.

La conciliación de nuestra vida familiar y laboral es iniciativa y responsabilidad nuestra, la empresa debe ser sólo facilitadora

La empresa, que es fundamentalmente una comunidad de personas, entiende que no puede ser un obstáculo para el desarrollo integral de su gente y por eso debe poner a su disposición buenas y eficaces políticas y prácticas de conciliación. Sin embargo, por más políticas promotoras, la tarea de conciliar pertenece al ámbito personal. La empresa no puede resolver este problema si no hay una iniciativa tuya. No son en estos casos las recetas las que mejoran... Es la libertad de querer hacer el esfuerzo para llevar un desarrollo personal más armónico.

Por último, y sin numeración, me animo a decir que, si bien el desafío parece un imposible, no hay que dejar de tener un buen sentido del humor y gran espíritu deportivo para empezar de nuevo todos los días y no desanimarte. Acá lo importante no es tener una hoja impecable de logros para mostrar, sino vivir con naturalidad estos desafíos en la familia, el único lugar donde podemos ser, a pleno, lo que somos. ¶

Más del 80 % de los argentinos piensa que si se pudiera crear la sociedad de la forma que debería ser, estaría centrada en la familia - Investigación del Instituto de Ciencias para la Familia de la Universidad Austral.

El servicio es tuyo...

I Torneo de Tenis



INALDE

Asociación de Egresados

Country Club de Bogotá
3 de Octubre 2008 - 8:00 a.m.

**Es un reto que
tienes que
lograr**

IV TORNEO DE GOLF



INALDE

Asociación de Egresados

Country Club de Bogotá
3 de Octubre 2008 - 7:00 a.m.

Nuria Chinchilla visitará Colombia la última semana de septiembre



Durante su estadia dará a conocer las 10 empresas más destacadas del país en la aplicación de políticas familiarmente responsables y dictará una Sesión de Continuidad a los egresados del INALDE.

Del 23 al 26 de septiembre, Nuria Chinchilla, la única mujer del Top Ten Management Español, estará en Colombia con el fin de presentar las empresas del país que son ejemplo en la implementación de políticas familiarmente responsables. La investigación, realizada por el INALDE, se basa en la aplicación del IFREI (IESE- Family Responsible Employer Index), sobre políticas familiarmente responsables, creado por esta experta en conciliación de trabajo y familia, profesora del IESE en el área de Dirección de Personas y Organizaciones.

El estudio fue dirigido por Sandra Idrovo Carlier, directora del Área de Personas y Organizaciones del INALDE, y contó con la participación de 102 empresas de diferentes sectores económicos.

Así mismo, la profesora Chinchilla dictará la Sesión de Continuidad titulada *El desafío básico en la dirección de personas: conciliar vida profesional, familiar y personal*; el miércoles 24 de septiembre de 2008, a los Egresados del MBA y PDD; y el jueves 25 de septiembre a los egresados del Programa de Alta Dirección Empresarial (PADE), en las instalaciones del INALDE, de 7:00 a.m. a 10:00 a.m.

Algunos de los títulos que hacen parte de la formación académica de Nuria Chinchilla son los siguientes: doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Licenciada en Derecho, Máster en Economía y Administración de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y doctora en Dirección de Empresas por la misma escuela de negocios. Además es directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE Business School.



Premiados dos egresados del PADE con el 'Pyme Gacela 2008'

La firma **Proasepsis Ltda.**, dirigida por Manuel Alberto Sánchez, recibió el galardón a la mejor Pyme del país en internacionalización; y **Proelásticos**, gerenciada por Carlos Alberto Gómez, obtuvo la mención de honor en la categoría a mejor gestión estratégica.

El pasado 14 de agosto se llevó a cabo la entrega del premio Pyme Gacela 2008, organizado por La Revista Misión Pyme con el apoyo del Banco de Bogotá, a las tres mejores pequeñas y medianas empresas del país en tres categorías: internacionalización, gestión comercial e innovación. Proasepsis Ltda, dedicada a la fabricación y comercialización de soluciones desinfectantes y antisépticas para uso hospitalario y del hogar, cuyo gerente general es Manuel Alberto Sánchez, egresado del Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, de 2004, logró el máximo reconocimiento en internacionalización.

Durante la ceremonia también fueron otorgadas tres menciones de honor en las categorías: mejor gestión estratégica, mejor cultura organizacional y mejor portafolio empresarial. La empresa Proelásticos, líder nacional e internacional en la producción y comercialización de cintas elásticas en crochet, tejido plano y trenzado, obtuvo la mención a mejor gestión estratégica, con el egresado del PADE de Medellín, promoción 2007, Carlos Alberto Gómez Uribe, quien se desempeña como gerente general de esta compañía.

Las firmas galardonadas fueron escogidas entre las 50 empresas colombianas nominadas a los premios 'Pyme Gacela' que, a su vez, fueron seleccionadas entre 20.000 empresas participantes. Sus directivos recibieron como parte del premio computadores portátiles de última tecnología y formación empresarial de FUNDES durante el 2009.



Las 6 empresas que obtuvieron este reconocimiento fueron seleccionadas fundamentalmente por llevar más de 15 años en el mercado, con ventas inferiores a los \$30 mil millones anuales, de acuerdo con la categorización de la Ley Mipyme en lo que se refiere al valor de los activos; haber sido parte del ranking de Misión Pyme más de una vez, tener una rentabilidad patrimonial creciente en los últimos tres años y un nivel de ventas para el período de análisis base (año 2005) superior a los 3.000 millones de pesos anuales, para no generar distorsiones con incrementos demasiado acelerados.

Las características de 'Pyme Gacela' fueron definidas en un estudio de la Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico -OCDE-, realizado entre 1999 y 2001 en países como Alemania, España, Francia y Grecia.

El INALDE y su Asociación de Egresados felicitan a los egresados ganadores, por su destacado desempeño en la gerencia general de Proasepsis y Proelásticos y por su compromiso con el desarrollo del país.

Programas de Perfeccionamiento Directivo



MBA 2008 – 2010

Con un total de 102 participantes, inició el pasado 4 de julio el Programa MBA cohorte 2008 - 2010.

La inauguración del programa, realizada en el aula Harvard, inició con un saludo de bienvenida a los nuevos participantes, a cargo de algunos integrantes del Comité del MBA. Posteriormente se realizó la presentación de los directivos del programa, los profesores y los participantes, y se dictó una sesión de introducción a la Maestría, en la cual se expusieron la filosofía y el reglamento del programa. Dicha introducción estuvo a cargo del Dr. Juan Pablo Dávila, Director del MBA del INALDE. Finalmente tuvieron una sesión sobre el Método del Caso, donde trabajaron el caso titulado *Cómo evitar perderse en los números*, a cargo del Dr. Juan Fernando Torres Hakspiel, Profesor del Área de Política de Empresa del INALDE.

PADE 2008 Bogotá y Medellín

Con un total de 65 directivos de empresas y miembros de las Fuerzas Armadas de Colombia (52 participantes en Bogotá y 13 participantes en Medellín), se dio inicio al **Programa de Alta Dirección Empresarial PADE** correspondiente al año 2008, en las ciudades de Bogotá y Medellín, el 13 y 14 de mayo respectivamente.

En la ceremonia inaugural del Programa en Bogotá estuvieron presentes los integrantes de la cohorte del PADE Bogotá, que durante 5 meses estarán

en función de mejorar sus destrezas directivas, desarrollar estrategias, repensar sus procesos de negocio e intercambiar conocimiento con diferentes directivos y profesores nacionales y extranjeros.

Por otra parte, los integrantes de la cohorte del PADE Medellín se reunieron para dar inicio al Programa 2008. La reunión contó con la presencia del Dr. Pedro Niño, Director de la Escuela; el Dr. Germán Mejía, Director del PADE y el Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, Director del Área Empresa Familiar y Profesor del Área Política de Empresa del INALDE.

En esta oportunidad, el PADE 2008 cuenta con la participación de directivos de importantes empresas como Boehringer Ingelheim, AVON, Fiduciaria Bancolombia S.A., Ericsson de Colombia, 3Com International, Protección S.A., Susalud, Cementos Argos, La Campiña S.A. y altos mandos de la Armada Nacional, Fuerza Aérea y Ejército Nacional.



PADE Eje Cafetero 2008

Con un total de 20 importantes directivos de la región del Eje Cafetero, se dio inicio al Programa de Alta Dirección Empresarial

PADE Eje Cafetero, correspondiente al año 2008, en la ciudad de Manizales.

En la ceremonia inaugural, realizada en el Recinto del Pensamiento, el pasado martes 12 de agosto, estuvieron presentes los integrantes de la cohorte del PADE Eje Cafetero, que durante 5 meses estarán en función de mejorar sus destrezas directivas, desarrollar estrategias, repensar sus procesos de negocio e intercambiar conocimiento con diferentes directivos y profesores nacionales y extranjeros.

Los nuevos integrantes del PADE 2008 Eje Cafetero se reunieron en un almuerzo de integración y posteriormente, el Director del INALDE, Dr. Pedro Niño, les dio la bienvenida al Programa, presentó la Escuela y destacó además algunas virtudes del Programa. Posteriormente se presentaron los participantes y el Dr. Germán Mejía, Director del PADE, dio los avisos generales del programa.

Finalmente el Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, Profesor del Área de Política de Empresa del INALDE, dictó al PADE 2008 Manizales la conferencia sobre el Método del Caso y la sesión titulada *Criterios de decisión*.

En esta oportunidad el PADE 2008 Eje Cafetero cuenta con importantes directivos y empresarios de esta región del país, entre los cuales se encuentran el Dr. Juan Alejandro Ángel, presidente de la Junta Directiva de la ANDI Risaralda (Quindío); Dr. Nicolás Restrepo Escobar, gerente del Periódico La Patria; Dra. Ana María González, directora ejecutiva de la Fundación Luker; Dr. Carlos Salazar, accionista de la compañía Americana de Curtidos; Dr. Juan Manuel Jaramillo Toro, gerente de Gas Natural del Centro S.A. ESP; Dr. Oscar Villegas, gerente general de Sumatec S.A.; Dr. Juan Carlos Giraldo López, gerente de Celar Ltda; y la Dra. Adriana Botero Londoño, gerente de Suratep Manizales, entre otros.

PDD II 2008



El 19 de mayo se dio inicio al Programa de Desarrollo Directivo PDD – II 2008, en ceremonia realizada en el aula Harvard de la Escuela. En total, 23 directivos de diferentes compañías estarán durante 5 meses y medio perfeccionando sus capacidades directivas con este Programa.

El evento comenzó con un almuerzo de integración para los nuevos participantes del Programa. Posteriormente, el Director del INALDE, Dr. Pedro Niño, dio un discurso de bienvenida, presentó la Escuela y el Programa. Luego, los nuevos participantes se presentaron y recibieron una conferencia sobre el Método del Caso y trabajaron los casos *Stacey Tile* y *Ropax*. La conferencia y los casos estuvieron a cargo del Dr. Fabio Novoa Rojas, Director del Área de Dirección de Operaciones, Tecnología y Producción del INALDE.

En el PDD II – 2008 participan directivos de importantes empresas como Novartis de Colombia S.A, BBVA Fiduciaria S.A., Alpopular S.A. y Bayer Schering Pharma S.A.

Graduación PDD I – 2008

En ceremonia realizada el 22 de julio en el aula Harvard del INALDE, se llevó a cabo la graduación de los 26 participantes del **Programa de Desarrollo Directivo PDD**, correspondientes a la cohorte I - 2008.

La clausura del programa contó con la presencia de los familiares de los participantes y miembros de la Comunidad INALDE. La Mesa Directiva de la graduación estuvo conformada por la Dra. Clara Lucía Matiz, Directora del PDD; Dra. Cecilia Duque Duque, Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresados del INALDE y el Dr. Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa del INALDE.

Como presidente de promoción del PDD I - 2008 fue nombrado el señor **Galo Ricardo Salvador Utreras**, director médico del Área Norte de los Andes (Colombia, Ecuador y Perú) de Laboratorios Wyeth, y como vicepresidente de promoción al señor **Ofer Rodríguez Barrero**, gerente de servicios de Siemens S.A. Ellos tendrán como función mantener en contacto al grupo de egresados de esta cohorte.

Graduación MBA Cohorte 2006 - 2008



En ceremonia realizada el 28 de junio, 83 participantes de la Maestría en Dirección de Empresas **MBA 2006 - 2008** recibieron su grado como MBA del INALDE.

Este evento, que inició con la celebración de la Santa Misa por parte del Padre Horacio Téllez, Capellán del INALDE, contó con la presencia de los graduandos, familiares, profesores, directivos de la Escuela e invitados especiales.

La ceremonia académica comenzó con las notas del himno nacional, seguido por el discurso del Dr. Pedro Niño, Director del INALDE, con el cual se dirigió a los presentes. Posteriormente el señor **Rolando Roncancio**, presidente de la promoción 2006 - 2008 del MBA, fue el encargado de dar las palabras de agradecimiento, en nombre de sus compañeros, a los profesores y directivos de este programa.

Como invitada especial a esta ceremonia estuvo presente la Dra. Mercedes Rovira, Decana de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Montevideo, quien realizó la lección magistral titulada *Lo que una sociedad inteligente no descuida*, posterior a la entrega de los diplomas a los graduandos. El acto finalizó con la lectura del acta de grado, a cargo del Dr. Alejandro Moreno, Secretario General del INALDE y una copa de vino en homenaje a los nuevos egresados del programa.





CICA 2008 - IPADE Business School

Del 30 de junio al 4 de julio se realizó en la ciudad de México, D.F. el Curso Internacional de Continuidad y Actualización CICA 2008, organizado por el IPADE Business School.

En esta semana internacional estuvieron presentes participantes de los programas PADE Bogotá, PADE Medellín y PDD, del INALDE, quienes compartieron experiencias con participantes de otras escuelas de negocios internacionales, en temas relacionados con gobernabilidad, crecimiento sustentable, dirección de personas, acceso al mercado y las funciones financieras, entre otros.

Los directivos de la Escuela que participaron en el CICA 2008 fueron el Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE y el Dr. Germán Mejía, Director General del PADE, quienes en el marco de esta semana internacional asistieron a un homenaje organizado por el INALDE, el PAD de Perú y el IDE de Ecuador, en honor al Dr. Carlos Rossell Álvarez, quien promovió la fundación, desarrollo y consolidación de estas Escuelas. En este homenaje; el Dr. Pedro Niño, en representación de esas tres Escuelas, le hizo entrega de un detalle al Dr. Rossell, por su invaluable labor.

Este homenaje además contó con la presencia del Dr. Alfonso Bolio Arciniega, Director del IPADE Business School; del Dr. Rafael Gómez Navia, Profesor del IPADE y miembro del Comité Asesor Académico Internacional del INALDE; y de la Dra. Martha Rivera Pesquera, Secretaria General y Directora del Área de Comercialización del IPADE Business School.

La fundación del INALDE se remonta al año 1984, cuando el Dr. Rossell fue invitado a viajar a Colombia en el mes de diciembre de dicho año, con el fin de encabezar el proyecto para crear una escuela de negocios. En su visita, seleccionó un grupo de profesores y a quien fuera el primer director de la Escuela, el Dr. Guillermo Pardo Koppel. En una posterior visita, el Dr. Rossell y el Dr. Alfonso Bolio Arciniega, actual Director del IPADE, seleccionaron el Gun Club como primera sede del INALDE.

Programas In Company

Entre marzo y julio de 2008 el INALDE organizó diferentes **Programas In Company**, los cuales son programas diseñados a la medida de la empresa y tienen por objetivo ofrecer respuestas y soluciones ajustadas a los problemas estratégicos de formación y desarrollo de competencias de cada organización:

Programa en Liderazgo y Gobierno



- *Organización:* Policía Nacional.
- *Dirigido a:* Generales de dicha institución.
- *Temas tratados en el programa:* Relacionados con dirección de personas, liderazgo y cambio en las organizaciones, y alianzas estratégicas público - privadas.
- *Asistentes destacados a este programa:* Brigadier General Luís Alberto Moore Perea, director de Tránsito y Transporte de Bogotá, y el Brigadier General Álvaro Caro Meléndez, director de Antinarcóticos de la Policía Nacional.

Programa de Desarrollo en Marketing



- *Organización:* Abbott.
- *Dirigido a:* Altos directivos de esta empresa de países como Brasil, México, Perú, Ecuador, Venezuela, Puerto Rico, Estados Unidos y Chile.
- *Temas tratados en el programa:* Relacionados con el Área de Dirección de Marketing.
- *Asistentes destacados a este programa:* Dr. Rubén Duarte, General Manager para Colombia; Dr. Mario Pérez, Commercial Director para Colombia; y el Dr. Takami Suyama, Financial Director para Colombia de este laboratorio farmacéutico.

Seminario – Fundamentos de Dirección y Ética

- *Organización:* Ecopetrol.
- *Dirigido a:* Miembros de la oficina de Ética y Prevención, Responsabilidad Social y Cultura Organizacional de esta organización.
- *Temas tratados en el seminario:* El seminario tuvo como objetivo generar una reflexión en los participantes sobre el valor de la persona como fundamento para la dirección humanista y despertar en ellos la conciencia de la responsabilidad en la formación y el desarrollo del otro. A la vez, el Programa profundizó en la visión antropológica de la ética y los principios universales para establecer juicios éticos acertados.



Consistencia

- *Organización:* Ecopetrol.
- *Dirigido a:* Altos directivos de esta empresa.
- *Temas tratados en el programa:* Consistencia en la Dirección de Empresas.
- *Asistentes destacados a este programa:* Dr. Javier Gutiérrez, Presidente de Ecopetrol.



Programa en Habilidades Directivas**



- *Organización:* Coca Cola - Femsa.
- *Dirigido a:* Directivos de esta organización.
- *Temas tratados en el programa:* Análisis de información y toma de decisiones, finanzas corporativas y relaciones Laborales.

** Este programa se desarrolló en alianza con el Instituto Tecnológico de Monterrey.

Programa de Desarrollo Gerencial – PDG



CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

- *Organización:* Compensar.
- *Dirigido a:* Directivos de esta organización.
- *Temas tratados en el programa:* Dirección de personas en la organización, pensamiento estratégico, sentido innovador, orientación al cliente y finanzas para directivos, entre otros.

Programa en Negociación y Resolución de Conflictos

- *Organización:* Kellogg's de Colombia.
- *Dirigido a:* Directivos de esta organización.
- *Temas tratados en el programa:* Negociación distributiva sencilla y compleja, preparación de una negociación y negociaciones integrativas complejas por grupos, entre otros temas relacionados con negociaciones en la organización.



La Asociación de Egresados del INALDE apoya iniciativa social de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer

Egresadas del INALDE se comprometieron a trabajar con Colempresarias, la Asociación de mujeres empresarias y emprendedoras del país, liderada por la Consejería.

El pasado 15 de agosto, en el Metropolitan Club, se llevó a cabo el primer desayuno de egresadas, organizado por la Asociación de Egresados del INALDE, con el propósito de dar a conocer los objetivos de Colempresarias, la iniciativa de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, que promueve el desarrollo económico y social de la mujer emprendedora y empresaria del país; y a la cual la Asociación ha querido brindar su apoyo.

Durante el desayuno, Martha Lucía Vásquez Zawadzky, Consejera Presidencial para la Equidad de la Mujer; dio a conocer los objetivos de Colempresarias, las actividades programadas para este año y las personas que lideran esta Asociación. Bajo la conducción de Cecilia Duque Duque, Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresadas del INALDE y miembro del Consejo Directivo de Colempresarias, las invitadas se presentaron y compartieron brevemente algunos de los aportes que están dispuestas a hacer para contribuir con el fortalecimiento de esta Asociación.

Así mismo, Clara María Sanín, Presidenta Ejecutiva de Colempresarias; Mary Luz López y Cecilia Cuellar, en su orden, Presidenta y Vicepresidenta del Consejo Directivo de esta agremiación, participaron en el encuentro con una breve intervención y agradecieron a las 14 mujeres asistentes, por su decidido interés en el progreso de la mujer Colombiana.



Participación de profesor del INALDE en reconocido evento internacional

El Dr. Alejandro Moreno Salamanca, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y Secretario General del INALDE, participó del 8 al 13 de agosto en el Academy of Management, realizado en el centro de convenciones de la ciudad de Anaheim, California, Estados Unidos. Este evento anual convocó a más de 7000 participantes que compartieron los resultados de las investigaciones realizadas en las diferentes universidades y escuelas de negocios alrededor del mundo.

El Dr. Moreno, como miembro del Academy of Management en la división de Organizational Behavior, participó en dicho evento con el simposio titulado *The Emics and Etics of Trust Building in Manager-Subordinate Relationships: A Cross-Cultural Journey*.

Este simposio fue liderado por el grupo de investigación IRCO (International Research Center on Organizations), del IESE Business School, grupo del cual hace parte también el profesor Moreno.

Es de resaltar que este simposio fue reconocido como uno de los tres mejores de este año dentro del Academy of Management.



Asociación de Egresados del INALDE

Conferencias de Coyuntura 2008 Asociación de Egresados del INALDE

Durante los meses de abril a julio, la Asociación de Egresados del INALDE organizó tres Conferencias de Coyuntura, dictadas por personajes de gran reconocimiento nacional e internacional, que abordan temas coyunturales que impactan directamente el sector empresarial:



III Conferencia de Coyuntura 2008

- **Título:** El diferendo con Nicaragua y sus implicaciones.
- **Conferencista:** Dr. Alberto Lozano Simonelli, secretario del Consejo Directivo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, presidente de la Fundación para el Desarrollo Universitario y experto en el tema de las relaciones con Nicaragua.

IV Conferencia de Coyuntura 2008

- **Título:** La política exterior en Colombia: una perspectiva global.
- **Conferencista:** Dr. Fernando Araujo Perdomo, ex ministro de Relaciones Exteriores de la República de Colombia.



V Conferencia de Coyuntura 2008

- **Título:** Retos del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- **Conferencista:** Dra. María del Rosario Guerra, ministra de Comunicaciones de Colombia.



Sesiones de Continuidad 2008

Asociación de Egresados del INALDE

El Programa de Continuidad de 2008 de la Asociación de Egresados del INALDE tiene como propósito actualizar permanentemente a los egresados del INALDE sobre los retos que deben enfrentar sus compañías y las tendencias globales de dirección estratégica para la toma de decisiones acertadas en su rol como directivo, a través del estudio de un caso y del desarrollo de una conferencia en cada sesión. Durante los meses de abril y julio se realizaron las siguientes Sesiones de Continuidad:

II Sesión de Continuidad 2008

- **Título:** Desarrollo de ventajas competitivas a través de alianzas estratégicas.
- **Profesor:** Peter Montes Swanson, Director y profesor del Área de Política de Empresa de la Escuela del INALDE.
- **Caso:** PIXTECH, INC.

III Sesión de Continuidad 2008

- **Título:** Retos futuros para SER directivo
- **Profesora:** Martaolga Arango, del Área de Dirección de Personas en la Organización del INALDE.
- **Caso:** La Polémica de la Plataforma Brent Spar (A)

CONTACTENOS
Calle 90 # 13 A 15
Tel. 610 55 29
www.vinosnobles.com
ventasbogota@doblevia.com



Celebración de los 5 años de egresados del MEDEX 2001 – 2003



El 17 de mayo se llevó a cabo la celebración del 5° aniversario de la promoción **MEDEX 2001 – 2003**. El evento, organizado por la Dirección del MBA y la Asociación de Egresados del INALDE, convocó a 31 egresados de la promoción, quienes en su mayoría llevaban más de 4 años sin regresar a las instalaciones de la Escuela.

Los asistentes disfrutaron de un almuerzo de integración, una sesión de caso dictada por el Dr. Fabio Novoa, Profesor del Área de Dirección de Operaciones, Tecnología y Producción de la Escuela, una presentación de los logros y servicios de la Asociación, una copa de vino y recibieron de parte de la Asociación un recordatorio de la celebración de este aniversario.

Encuentro de Presidentes y Vicepresidentes de Promoción



El 22 de mayo se realizó en las instalaciones del INALDE el **Encuentro de Presidentes y Vicepresidentes de Promoción**, con el fin de estrechar los lazos de amistad entre los egresados de los diferentes programas de la Escuela, actualizarlos sobre los proyectos de la Asociación de Egresados del INALDE y motivarlos a participar en la construcción de una agenda para el fortalecimiento de la Asociación.

Durante el encuentro, los egresados disfrutaron de una novedosa cata de vinos, dirigida por el **Dr. Luis Guillermo Velásquez**, egresado del PDD 1991. Dicha cata de vinos fue realizada con el apoyo de la importadora *Doblevía Vinos Nobles*, una de las empresas de mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Profesores Internacionales

Entre los meses de marzo y julio de 2008 el INALDE contó con la presencia de profesores internacionales pertenecientes a reconocidas Escuelas de Negocios.



Dr. Pablo Regent Vitale, ex director del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (Uruguay) y miembro del Consejo Superior de dicha universidad.

- *Programa en el que dictó sesiones:* MBA 2006 – 2008
- *Área:* Control
- *Sesiones dictadas:* Pilares básicos en la implantación de la estrategia, Centros de beneficios y centros de inversión, Posibilidades y limitaciones de los indicadores controlabilidad vs. influenciabilidad, Supervisar vs. incentivar y sistemas de incentivos agregados, Control para implementar la estrategia, y la conferencia-coloquio Directivos cometas o directivos (alas) deltas.

Dr. Raúl Lagomarsino Dutra, Profesor y Coordinador del Área de Comportamiento Humano en la Organización del IEEM (Uruguay).

- *Programa en el que dictó sesiones:* MBA 2007 – 2009
- *Área:* Dirección de Personas en la Organización
- *Sesiones dictadas:* Conflicto de intereses y de conciencia, Abuso de poder, Acoso sexual, Corrupción e Insider Trading: Efectos del manejo de información, y la conferencia Fines y medios.



Dr. Carlos Folle Estrada, Profesor del Área de Dirección Comercial del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (Uruguay).

- *Programa en el que dictó sesiones:* PADE Bogotá y Medellín.
- *Área:* Dirección de Marketing.
- *Sesiones dictadas:* Consumidor, Marca y El precio.
- *Programa en el que dictó sesiones:* PDD I – 2008.
- *Área:* Dirección de Marketing.
- *Sesiones dictadas:* Planes comerciales y Reacción competitiva.
- *Programa en el que dictó sesiones:* MBA 2007 – 2009.
- *Área:* Dirección de Marketing.
- *Sesiones dictadas:* Planes comerciales en mercados atacados, Planes comerciales industriales y sus implicaciones, y Planeación y evaluación.

Profesores Internacionales



Dr. Fernando Zerboni, Director y Profesor del Área de Marketing del IAE Business School (Buenos Aires - Argentina).

- *Programa en el que dictó sesiones:* MBA 2006 - 2008.
- *Área:* Dirección de Marketing.
- *Sesiones dictadas:* Simulación del Markstrat.

Dr. José Ramón Pin, Profesor del Área de Dirección de Personas en la Organización del IESE Business School y experto en temas de recursos humanos.

- *Programa en el que dictó sesiones:* In Company, titulado Consistencia, empresa Ecopetrol.
- *Área:* Dirección de Personas en la Organización.
- *Sesiones dictadas:* Consistencia en la dirección de empresas.
- *Programa en el que dictó sesiones:* PDD II 2008
- *Área:* Dirección de Personas en la Organización.
- *Sesiones dictadas:* El cambio reactivo en las organizaciones humanas, Las claves del cambio: el cambio proactivo, Manteniendo la adaptabilidad al entorno: el cambio institucionalizado, y la conferencia Los procesos de cambio en las organizaciones.
- *Programa en el que dictó sesiones:* PADE Bogotá y Medellín.
- *Área:* Dirección de Personas en la Organización.
- *Sesiones dictadas:* Las políticas de recursos humanos como condicionante y palanca estratégica.
- *Programa en el que dictó sesiones:* MBA 2007 - 2009
- *Área:* Dirección de Personas en la Organización.
- *Sesiones dictadas:* Alineando la organización con la estrategia de RRHH, Función estratégica de los RRHH y Sistemas de trabajo y RRHH.



Dr. Hugo Pérez de la Fuente, profesor del Área de Dirección de Operaciones y Sistemas de Control para la Dirección del IDE Business School (Guayaquil - Ecuador).

- *Programa en el que dictó sesiones:* MBA 2007 - 2009
- *Área:* Dirección de Operaciones y Sistemas de Control para la Dirección
- *Sesiones dictadas:* Diseñando un sistema presupuestario y Análisis de desviaciones presupuestarias.

Comunidad INALDE

Nueva vinculación en el INALDE



Durante el mes de abril se incorporaron al INALDE el **Dr. Luis Felipe Salom Serna**, como profesor de tiempo completo del Área de Dirección de Operaciones.

El Dr. Salom es administrador de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y egresado de la maestría en Dirección de Empresas MBA del INALDE.

Anteriormente se desempeñaba como profesor de tiempo parcial del Área de Operaciones, Logística y Control Directivo del INALDE, consultor e instructor asociado en Latin America Logistics Center y vicepresidente de Logística de Bavaria (Grupo SAB Miller S.A. en Colombia) hasta Julio del 2007.

A dicha empresa estuvo vinculado durante 14 años. Adicionalmente, ha adelantado proyectos de logística de generación de valor en varios países como Portugal, Ecuador, Perú, Bolivia y Panamá. También ha sido miembro de las juntas directivas de Compañía de Bebidas de Bolivia S.A. (Franquicia Pepsi en Bolivia), Cervecería Unión (Colombia), Malterías Tropical (Colombia) y GS1

(Global Standard Number 1), entre otras. Además, es miembro actual de la junta directiva de ACOLOG (Asociación Colombiana de Logística).

Evento Eurocámaras - INALDE



El 15 de abril se realizó en las instalaciones de la Escuela la jornada titulada **Desarrollo de Ventajas Competitivas Internacionales**, organizada por el INALDE y Eurocámaras.

Esta jornada contó con la participación de directivos de las diferentes empresas afiliadas a las Cámaras de Comercio Europeas en Colombia y a la Cámara de Comercio e Industrias Colombo - Panameña, quienes asistieron a la conferencia titulada Desarrollo de Ventajas Competitivas Internacionales y trabajaron el caso India Gold Fish Leather. La conferencia y el caso fueron dirigidos por el **Dr. Peter Montes Swanson**, Director del Área Política de Empresa del INALDE.

Inauguración de la nueva sede del INALDE en Medellín



El pasado 30 de abril se llevó a cabo la inauguración de la nueva sede del INALDE en la ciudad de Medellín.

A esta inauguración asistieron los egresados del INALDE y actuales alumnos, el Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE; Dr. Germán Mejía, Director del PADE; Catalina Posada, Coordinadora de Eventos de la Escuela, y las directivas del INALDE en Antioquia: Dra. Ana María Jaramillo, Coordinadora de las actividades del INALDE y EDIME en Antioquia, y Pilar Neira, Coordinadora de Proyectos Comerciales de INALDE en Antioquia.

El Dr. Pedro Niño agradeció a los asistentes su presencia, a la vez que resaltó el nuevo PADE en Manizales y habló acerca de la formación de los nuevos profesores en el exterior que han ingresado a la Escuela.

La nueva sede de INALDE Medellín está ubicada en el Centro de Negocios (Mall Business Center), en la Calle 18 N° 35 – 69 Avenida las Palmas Oficina 457, y los teléfonos directos de la oficina son (4) 3120800 y (4) 3522486, Fax (4) 3118214.

Liderazgo en Empresas de Clase Mundial - INALDE y Microsoft



El 9 de mayo se realizó en las instalaciones del Club El Nogal la conferencia *Liderazgo en empresas de clase mundial*, dictada por el Dr. Kevin Turner, vicepresidente ejecutivo mundial de la compañía Microsoft, organizada por el INALDE en asocio con esta multinacional.

El Dr. Kevin Turner es el responsable del liderazgo estratégico y operativo de las ventas, mercadeo, y organización de servicios a nivel mundial de dicha compañía. Dirige una organización mundial de más de 38.000 empleados, incluyendo la fuerza de ventas y los profesionales de mercado que aportaron ingresos superiores a los \$51.000 millones de dólares durante el año fiscal 2007.



Visita de directivo del IESE al INALDE



El INALDE contó con la visita del **Dr. Carlos P. Hornstein**, director internacional de programas ejecutivos del IESE Business School, el pasado 29 de mayo.

La finalidad de su visita tuvo como objetivo promocionar el Global CEO Program for Latin America, organizado por el IESE en convenio con Wharton University of Pennsylvania y CEIBS China Europe International Business School, el cual se realizará a finales de este año en Europa, Norteamérica y Asia.

Visita del Dr. Juan Manuel Galán al INALDE

El **Dr. Juan Manuel Galán**, Senador de la República de Colombia, visitó el pasado 6 de junio las instalaciones del INALDE y de la Universidad de La Sabana, en donde conoció el modelo de formación tanto de la Escuela como de la Universidad.

En la Escuela asistió a una reunión donde compartió sus ideas acerca de la Escuela de Alto Gobierno, su visión acerca de la dirección en las organizaciones públicas, conoció los programas de perfeccionamiento directivo PADE y PDD y manifestó su interés en profundizar en modelos de interacción público - privada.



Reunión de Escuelas en el IESE Business School

El **Dr. Pedro Niño**, Director General del INALDE y el **Dr. Alejandro Moreno**, Secretario General de la Escuela, participaron en la Reunión de Escuelas que se llevó a cabo el 6 y 7 de junio de 2008 en las instalaciones del IESE Business School en Barcelona (España).

En dicha reunión trabajaron temas relacionados con la formación de profesores, tanto en su formación profesional como en su excelencia humana; a su vez se profundizó en la necesidad de generar una mayor integración de la enseñanza de la doctrina social de la Iglesia en las escuelas de dirección y negocios. Entre otros temas desarrollados en la reunión se trató el de las escuelas como generadoras de conocimiento y experiencias, el tema de proyectos de actividades en Media & Entertainment y, finalmente, el de responsabilidad social corporativa y ética. En el encuentro participaron directivos y profesores de diferentes escuelas de dirección y negocios del mundo.

V Programa de Moda y Management en el INALDE

El 25 de junio se realizó en el INALDE el **V Programa de Moda y Management**, organizado por la Escuela, patrocinado por Cotton USA y apoyado por Inexmoda, Proexport Colombia y la Asociación Colombiana de Diseñadores de Moda (ACDM). El programa estuvo dirigido a empresarios y directivos del sector textil y de la moda en Colombia.

En esta oportunidad el Programa trabajó los temas: *Generación de valor y decisiones estratégicas en la cadena de suministros* y *Gestión integral en la cadena de suministros en moda*, dictados por el profesor Luis Felipe Salom Serna, del Área de Dirección de Operaciones del INALDE; la conferencia *Actualidad del sector textil, confección y factores clave en el proceso de internacionalización*, dictada por la Dra. Claritza Rojas, Gerente Macrosector Prendas de Vestir de Proexport Colombia; y la conferencia *La dinámica competitiva y los modelos de negocio en el sector de la moda*, dirigida por el profesor Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa.



Al final del evento se realizó un homenaje de despedida al Dr. Roque Ospina, director ejecutivo de Inexmoda y Clara Echeverry, directora de comercio internacional de Inexmoda, quienes se retiraron de sus cargos. Al final del evento se ofreció una copa de vino en honor a los asistentes.



Publicación de directivo del INALDE

La revista **Nuevas Tendencias**, publicación perteneciente al Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra (Pamplona - España), publicó en su edición N° 70 del mes de abril de 2008, el artículo titulado *"Estilos de dirección y estilos de mando: dos conceptos que es mejor no confundir"*, realizado por el Dr. Juan Manuel Parra Torres, Profesor del Área de Dirección de Personas en la Organización del INALDE. Nuevas Tendencias es una publicación cuatrimestral dirigida principalmente a directivos de empresas, en la que se dan a conocer, desde un enfoque humanista, los nuevos desarrollos que aparecen en el ámbito empresarial y académico.

De igual forma el Dr. Juan Manuel Parra concluyó la etapa presencial de su maestría en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, realizada en el Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Estará trabajando a distancia la suficiencia de su investigación hasta el mes de noviembre con el fin de dar inicio a la elaboración de su tesis doctoral.



Publicación de profesor del INALDE sobre empresa familiar en Colombia y nombramiento internacional

Con el apoyo de Simmons College, Family Owned Business Institute y Grand Valley State University, la editorial ICFAI University Press publicó la serie *Family Business Compendium*, serie compuesta por once volúmenes que abarcan diez diferentes grupos culturales del mundo y un volumen especial sobre el género en la empresa familiar. El volumen referente a Latinoamérica se titula *Family Business in Latin American*, en el cual participó, desde el año 2006, el **Dr. Gonzalo Gómez Betancourt**, profesor del Área de Política de Empresa del INALDE, con el capítulo "*Typologies of Family Business and Performance in Colombia*".

De igual forma, el profesor Gonzalo Gómez Betancourt Ph.D fue nombrado miembro de la junta directiva de IFERA (Internacional Family Enterprise Research Academy). IFERA es la organización de mayor reconocimiento académico a nivel mundial en el área de la investigación en el campo de las empresas familiares. Este nombramiento permite al INALDE alcanzar una visibilidad y reconocimiento internacional como una Escuela de Negocios que se interesa por la producción intelectual de tipo investigativo.

Agendas 2009



**!No lo deje para última hora!
Ordene ya sus agendas y obtenga
más beneficios.**

El valor de su agenda no solo
está en llevar su imagen...

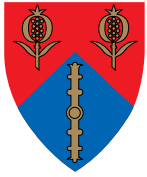
!Sino en ser la primera en las manos de sus clientes!

Oficina principal y Planta de producción
Calle 64G No 88A-30 Bogotá D.C.- Colombia

PBX: (571) 294 2959 - 294 2930

www.printercol.com agendas@printercol.com





INALDE

Asociación de Egresados

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



¡La Asociación de Egresados del INALDE...
Se fortalece para Usted!

¿Por qué afiliarse a la Asociación?

La Asociación de Egresados del INALDE tiene múltiples beneficios para Usted. Le invitamos a conocer algunos de los privilegios a los que puede acceder como afiliado a la Asociación:

Por un valor de **\$260.000 pesos al año** usted puede aprovechar **beneficios exclusivos** como los siguientes:

- Asistir a las **Conferencias de Coyuntura**, dictadas por los personajes de mayor importancia en la opinión pública nacional e internacional del momento.
- Adquirir un descuento especial en la inscripción al Programa de Continuidad.

- Participar en procesos de selección de alto perfil directivo, con salarios superiores a los \$7.000.000, y capacitarse para ser efectivo en la búsqueda de trabajo, a través de la **Bolsa de empleo**.
- Disponer de las **instalaciones del INALDE** para sus eventos empresariales, sin costo.
- Utilizar la **Red de Contactos Empresariales**, compuesta por más de 3000 egresados del INALDE, para la creación de oportunidades de negocio.
- Asistir al evento académico y social más importante de la Asociación: la **Asamblea anual de Egresados**.
- Publicar los hechos noticiosos de su ejercicio profesional y mantenerse informado sobre las novedades de la Asociación a través de nuestra **página web**: <http://egresados.inalde.edu.co>
- Utilizar los beneficios de los convenios de la Asociación con empresas como: Harvard Business Review, Banco Popular (Tarjeta de Crédito INALDE Visa Platinum), Bodytech, Restaurante Astrid y Gastón, entre otros.

Su vinculación a la Asociación nos alienta a continuar nuestros esfuerzos para el fortalecimiento de la Comunidad INALDE y el compromiso social que tenemos frente al progreso del país.

Contamos con varias alternativas de pago. Si desea obtener mayor información, comuníquese con nosotros al teléfono 8614444 Exts. 104/260/164 o al correo egresados@inalde.edu.co

Convenios

Asociación de Egresados del INALDE para sus afiliados

Con el propósito de ampliar los beneficios para los egresados afiliados a la Asociación, le presentamos los convenios firmados recientemente para ofrecer privilegios a quienes pertenecen a la Asociación. Los detalles de los convenios los puede consultar en la página web <http://egresados.inalde.edu.co>



Los afiliados a la Asociación de Egresados del INALDE podrán obtener un descuento preferencial del 15% en el servicio que ofrece el Restaurante Astrid y Gastón al mediodía y utilizar sin costo el Salón Reservado y La Cava del restaurante para la realización de sus reuniones corporativas, entre otros beneficios.



Este convenio ofrece un beneficio del 25% de descuento en todos los Planes del Centro Médico Deportivo Bodytech y la membresía no tiene costo para los afiliados a la Asociación.



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

Obtenga *Harvard Business Review*
con **30%** de descuento por ser
Afiliado a la *Asociación de Egresados*