

ISSN 1692-8466

# INALDE

Revista INALDE - Asociación de Egresados • Edición No. 15 • Noviembre - Diciembre 2005

20 Años de la Escuela  
de Dirección y Negocios



## **Boehringer Ingelheim S.A.,**

Compañía de Investigación y Desarrollo estableció su sede principal en Bogotá en 1962. Su Casa Matriz está localizada en Ingelheim, Alemania y opera globalmente con 144 afiliados en 45 países.

Boehringer Ingelheim ha estado comprometida con la salud, la protección ambiental y la calidad en la manufactura y comercialización de medicamentos innovadores de altísimo valor terapéutico para la medicina humana.

**Nuestra Visión:**

**“Aportar Valor a Través de la Innovación”**

Conmutador: +51 1 4238000

Fax: +57 1 4238002

[www.boehringer-ingelheim.com](http://www.boehringer-ingelheim.com)





#### **Junta Directiva de la Asociación de Egresados de INALDE**

Héctor Ángel, PADE 1986  
Pedro A. Niño R., PADE 1986  
Arturo Sánchez P., PDD 1994  
Diego Ferreira N., MBA 2003  
Diego Mauricio Rubio R., PDD 1998  
Fernando Escallón A., PADE 1986  
Gonzalo Gómez B., MBA 1994  
Juan Carlos Espinosa C., PDD 2004  
Luz Elena Peña H., MBA 2002  
Martha Lucía Ramírez de R., PADE 1987  
Mauricio Rodríguez M., PDD. 1992

#### **Directora**

Ulrike Wahl H.

#### **Comité Editorial**

Pedro A. Niño R., Director General de INALDE  
• Héctor Angel C., Presidente Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE • Mauricio Rojas P., Miembro Consejo Directivo INALDE • Gonzalo Gómez B., PhD, Representante Cuerpo Académico INALDE • Ulrike Wahl H., Directora Revista INALDE • Germán Serrano D., Director AEI.

#### **Comité Asesor**

Luis Fernando Jaramillo C., Director del Área de Comercialización INALDE, Director del Programa MEDEX • Fabio Novoa R., Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE • Martaolga Arango de O., Directora del Área Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE • Juan Pablo Dávila V., Director del

Área Dirección Financiera y Control INALDE • John Naranjo D., Director del Área Entorno Económico INALDE • Peter Montes S., Director del Área Política de Empresa INALDE • Gonzalo Gómez B., Experto Empresa Familiar INALDE

María del Carmen Guarín, Manfred Wahl fotografía • Juan Manuel González Q., Comunicación Interna INALDE

Agradecimientos especiales a Catalina Posada por su permanente apoyo

#### **Revista INALDE**

Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios. Universidad de La Sabana.  
Publicación cuatrimestral  
Edición No. 15, Noviembre - Diciembre 2005

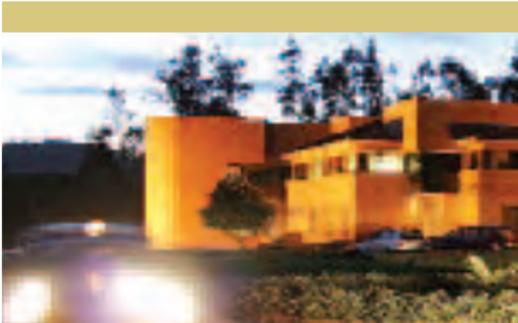
INALDE no asume responsabilidad alguna por los criterios u opiniones expresados por los autores.

# contenido

Revista INALDE  
Edición No. 15 • Noviembre - Diciembre 2005

## INALDE 1985-2005

- 06 Del Director General**  
**Pedro A. Niño R.**
- 08 Un sobrevuelo a los 20 años de INALDE**  
Es un momento oportuno para hacer memoria, acordarse de anécdotas, volver sobre pasos iniciales y centrar la mente en el futuro para hacer planes que lleven a nuevos e interesantes desarrollos. La Escuela de Dirección y Negocios, INALDE, es un proyecto hecho con consistencia y ahínco, cuyos logros saltan a la vista. **Por Ulrike Wahl.**
- 10 Remembranza sobre mi participación en la fundación de INALDE**  
**Carlos Rosell** envió desde México un documento que resume con muy personal estilo sus años de participación en la conformación de la Escuela. El hoy profesor emérito del IPADE es protagonista querido de INALDE.
- 18 La semilla de San Josemaría**  
**Escrivá de Balaguer**  
**Jordi Canals**, director del IESE, escribe sobre lo que hace al IESE y a INALDE diferente de otros centros de formación y perfeccionamiento directivo.
- 20 El INALDE visto desde la Universidad de la Sabana**  
**Alvaro Mendoza R.**, rector de la Universidad, comenta sobre las razones de fundar una Escuela de Dirección y Negocios.
- 24 Por los lados de la Asociación de Egresados**  
**Héctor Angel**, Presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Egresados de INALDE, hace un recuento de las actividades adelantadas en estos pasados años. Anticipa nuevos proyectos y actividades que impulsarán el desarrollo de INALDE.
- 26 Nuestra Asociación cumple 7 años**  
**Juan Carlos Franco y José Gregorio Pachón**, egresados de la promoción del programa MEDEX 1998, estuvieron entre los fundadores de la AEI. Cuentan cómo crearon la Asociación y muestran cómo las iniciativas salen de ideas buenas que se convierten en acción.



## entorno económico

### **30 Encuentro de Egresados con el Presidente de la República, Alvaro Uribe Vélez**

Acudió a un conversatorio con egresados e invitados especiales en la Escuela. El tema: aportes al documento inicial para construir una carta de navegación para Colombia: "Visión 2019 – Colombia II Centenario". Un evento para celebrar también los 20 años de INALDE. Muchas fotos y un primer documento que compendia aportes de análisis. **Por John Naranjo D.**

### **40 Unión Europea y Colombia: Una relación de malentendidos**

**Peter Roesler**, Director del Ibero-Amerika-Verein de Hamburgo, Alemania, escribió sobre las complejas relaciones entre los europeos y Colombia. Habla en tono muy directo sobre algunos puntos que dificultan una más activa interacción y que bien merecen una mirada más atenta porque posiblemente las soluciones son más sencillas de lo pensado.

### **44 La seguridad jurídica y el estímulo a los negocios**

Hoy se analiza la incidencia que tiene la estructura jurídica en la libertad económica y en la inversión productiva. Colombia tiene, en general, muy baja calificación en sus instituciones. **Felipe Vallejo G.**, destacado jurista, escribió sobre este crucial tema.

## dirección de personas en la organización

### **48 Los nuevos retos éticos de la empresa**

El riesgo del enfoque porteriano, que responde a la modernidad a pesar de su época, es caer en el procedimentalismo o el marketing, sin que haya otra cosa detrás; y que el nuevo concepto de la "Reputación Social Corporativa" sea sólo una capa estética, sin estar profundamente arraigada en las personas que dirigen y actúan en la empresa. **Por José Ramón Pin A.**



## empresa familiar

### 56 El proceso de sucesión patrimonial. Una descripción al interior de la empresa familiar colombiana

La gran mayoría de las empresas son familiares. Ello supone un cuidado especial en el manejo del patrimonio, de la administración y de los intereses de sus dueños y socios. **Gonzalo Gómez B., María Piedad López y José B. Betancourt** presentan resultados preliminares e hipótesis.

## marketing y comercialización

### 60 Gestionar el valor del cliente: una decisión empresarial inteligente

Las empresas en su afán de crecimiento y expansión buscan ampliar su capacidad de captar nuevos clientes y desafortunadamente no siempre estas decisiones son convenientes desde una perspectiva financiera. **Por Ignacio Osuna y Julián Villanueva.**

### 64 Gestión pública: una visión desde el mercado

Los tres momentos del macroproceso de comercialización están definidos en la preparación de la oferta (mercadeo), la colocación de la oferta (venta) y el crecimiento del cliente (atención al cliente). Ignorar estas tres etapas o dimensiones en las instituciones públicas, significa mantenerse en el pasado. **Por Germán Mejía A..**

## operaciones y tecnología

**58 El día que el suéter habló con la lavadora**  
No parece tan lejano el día en que la lavadora ajuste su programa automáticamente para no dañar al suéter de lana, o que el microondas

seleccione el nivel de descongelación óptimo. El futuro nos trae un nuevo sistema de etiquetado inteligente con nuevas oportunidades para el sector de la distribución y la logística. **Por Marc Sachon,** profesor del IESE.

## finanzas

### 74 Investing in an integrating global economy

The growth rate of some emerging markets is likely to continue exceed that of more advanced economies. The opportunities for investors, however, also depend on the evolution of the risks in emerging market investments. **By Oussama Himani,** UBS AG.

## actualidad management

### 78 A la búsqueda del directivo integral

El esfuerzo reeducativo en la dimensión intelectual-artística es complejo, y debe partir de las altas esferas directivas públicas y privadas. **Lucía Rojas de Perdomo,** antropóloga y Doctora en Filosofía y Letras e Historia, escribe sobre el perfil integral del directivo.

### 82 II Seminario Moda & Management: La Estrategia

## vida INALDE

### 85 I Torneo de Golf. Asociación de Egresados de INALDE

Encuentre en la página [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com) artículos y selecciones de fotos de los eventos realizados durante este año.

# INALDE 1985-2005







# Nuestra Escuela cumple 20 años

LA PRESENTE EDICIÓN de la revista está centrada en la conmemoración de los primeros 20 años de nuestra Escuela. Pretender en estas páginas hacer un balance de las realizaciones de INALDE en este período, resulta algo poco menos que imposible. Sin embargo, vale la pena resaltar que el aporte que la Escuela ha hecho a la formación de directivos colombianos a lo largo de estos cuatro lustros, ha sido reconocido como sobresaliente por el mercado, y todos los integrantes de INALDE seguiremos concentrando nuestro empeño en adicionar a esta construcción de capital humano directivo.

Sea esta la ocasión para hacer el reconocimiento a todos aquellos empresarios colombianos que crearon a INALDE en 1985 y recordar que su nacimiento hubiera sido imposible sin la amplia colaboración de Escuelas como el IESE, el IPADE y posteriormente el IAE, el IEEM y el PAD, que han ayudado con sus profesores a lo largo de todo este tiempo.

Es de justicia señalar el aporte invaluable de nuestro primer director Guillermo Pardo Koppel. Gran parte de su vida profesional se la entregó a INALDE y la sede actual refleja ese cuidado y exigencia de excelencia que él tuvo con la Escuela en todos sus aspectos formales y de contenido.

INALDE no sería lo que es sin nuestros profesores, tanto de planta como de tiempo parcial, trabajando en una red de dinámico y enriquecedor intercambio internacional. Ellos han dedicado sus mejores años a la vida de la Institución. Quiero también destacar el constante y motivado esfuerzo de todos los colaboradores de la Escuela. Aunque permanece muchas veces oculto, son ellos todos, los que con dedicación y esmero por los detalles, hacen de INALDE un sitio de encuentro, de estudio y de trabajo especial.

Nuestra comunidad de egresados se ha ido consolidando a lo largo del tiempo, y la Asociación de Egresados de INALDE es un pilar fundamental para el desarrollo y la consolidación de la Institución, que mejora y crece gracias a la red de amistad e intereses comunes. Invitamos a participar activamente en este espacio que es de todos ustedes.

¿Hacia dónde va INALDE? En este especial momento, vale la pena volver sobre los pasos iniciales y recordar la idea de sus fundadores: transformar a la sociedad a través de los directivos y empresarios. Creemos que como

Escuela de Dirección y Negocios nos compete poner nuestro grano de arena, aportando a través de la formación y del perfeccionamiento integral de las habilidades directivas elementos cruciales para la construcción y el desarrollo de una sociedad más justa, más equitativa y capaz de proyectar y vivir un futuro en el que todos tenemos cabida. Este es un desafío único que no ha de quedarse en palabras, sino que se entiende como principio rector de compromiso para quienes han aceptado la responsabilidad de liderar en distintos ámbitos. El modelo antropológico y la visión integral y generalista guían la filosofía y los contenidos de INALDE y creemos que con ello se apunta en la dirección correcta y necesaria para Colombia y el mundo en general. En esto, la Escuela sigue la inspiración del fundador del Opus Dei, San Josemaría Escrivá de Balaguer, cuyas enseñanzas sobre el trabajo bien hecho son universalmente válidas, independientemente de credos religiosos y filiaciones políticas.

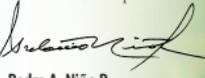
La meta de transformar la sociedad es ambiciosa. Trabajamos en la consolidación de nuestra planta de profesores y en la preparación de un selecto grupo que realizará sus doctorados en Escuelas de Dirección y Negocios de primera línea en el mundo. Con ello fortaleceremos una investigación aplicada y la escritura de muchos más casos colombianos, con el fin de asegurar una excelencia académica que le permita acreditaciones tanto a nivel nacional como internacional para ocupar primeros lugares dentro de la estricta y dura competencia que existe para la formación de directivos en el mundo. Queremos convertir a INALDE en faro que guíe a los directivos empresariales de nuestra Región. La consolidación de la Escuela en Bogotá y Medellín permitirá atender en forma muy especial las necesidades de formación de la alta dirección colombiana.

La expansión geográfica y la influencia de INALDE se llevará a cabo en la medida de las posibilidades a la Costa Atlántica y al Valle del Cauca y muy seguramente hacia algunos de los países vecinos.

Continuará su presencia en sectores estratégicos como el sector de la Moda, donde se han hecho ya interesantes experiencias; en la formación de directivos de ONGs y de organismos gubernamentales; así como en el ámbito de la publicidad y de los medios de comunicación, sectores neurálgicos para toda sociedad y desarrollo económico.

20 años no son mucho en términos de tiempo, pero sí un espacio enorme en aprendizaje, experiencias acumuladas y amigos ganados. Esto no se pierde nunca, y en cambio es una base sólida y rica de conocimientos y potencialidades sobre las que podemos y debemos construir todos.

INALDE es de ustedes, bienvenidos siempre.



**Pedro A. Niño R.**

Director General de INALDE.

## Los comienzos: sueños ambiciosos

A lo largo de estas décadas muchísimas personas han puesto su capacidad intelectual, organizativa y administrativa para constituir, hacer crecer y consolidar al INALDE (Instituto de Alta Dirección Empresarial). Comenzó en 1985 funcionando como una entidad adscrita a la Universidad de La Sabana. Sobre decir, que cada uno de los más de 5000 egresados de los varios programas de INALDE, está tácitamente en la lista de los protagonistas.

### Una idea sólida, y muchas ganas de hacer las cosas bien

Actualmente, INALDE es reconocida como la Escuela de Alta Dirección y Negocios líder en Colombia. La coherencia del enfoque curricular y metodológico de los programas de perfeccionamiento directivo y del MBA ejecutivo, ha demostrado su capacidad de respuesta a las expectativas de formación continua de quienes deben



actuar y decidir en entornos competitivos y cambiantes en muchos ámbitos de la economía, política y de los negocios en general.

El puñado de empresarios y directivos que a comienzos de los años '80 se reunió para conformar el grupo promotor y los cuadros directivos y docentes para el futuro INALDE, tomó como ejemplo esencialmente a tres escuelas que sirvieron y siguen siendo modelo y apoyo fundamental de nuestra institución: la Escuela de Negocios de Har-

vard, el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, IESE, fundado en España en 1958 como escuela de negocios adscrita a la Universidad de Navarra; y el Instituto Panamericano de Dirección de Empresas, IPADE, de México DF, fundado en 1965 y que hace parte de la Universidad Panamericana. Todas trabajan con la misma metodología descubierta por la Escuela de Negocios de Harvard que revolucionó el modelo académico tradicional: la discusión de casos.





## El método del caso como herramienta del aprendizaje activo

"La metodología del caso me convence. Nosotros, como alumnos, tenemos que identificarnos con la situación expuesta en los casos y tomar decisiones asumiendo las condicionantes puestas allí. Es un ejercicio que se repite en nuestra vida profesional diariamente. Con una ventaja en la dinámica de trabajo en equipo y plenaria: somos varios que aportan criterios y decisiones con diferentes tipos y niveles de experiencia. Esto enriquece mucho."

Helmuth Dietz, Siemens S.A.,  
participante PDD 2005.

LA POTENCIA DIDÁCTICA DE LA METODOLOGÍA es precisamente la complejidad del problema que recoge, pues lo esencial no es el resultado como tal, sino el proceso colectivo de definir el problema, buscar las soluciones posibles, cruzarlas contra los criterios, tomar decisiones y plantear planes de acción concretos y detallados.

El caso es la descripción de una situación real en la que una persona o grupo de personas tienen que decidir y actuar (o no actuar) para cambiar en todo o en parte, o quizá, mantener la situación que se describe. No es una situación buena o mala, simplemente es lo que sucede. Tampoco tiene todos los datos necesarios para tomar una decisión, tal y como ocurre en la realidad directiva.

La esencia del proceso al cual se somete el participante es la práctica y el desarrollo de habilidades para solucionar problemas. El sustento consiste en entender que el aprendizaje y conocimiento se desarrollan mediante la solución de problemas prácticos.

Lo subjetivo, la propia experiencia, las percepciones, el sentido común, juegan un papel importante, cada decisor tiene su modelo mental, una visión del universo y de las relaciones causales que ligon sus elementos, las cuales tiene en cuenta cuando toma decisiones.

Por este motivo, la riqueza de las discusiones en el aula de clase es de acumulación exponencial, pues hay tantas posiciones y argumentos como participantes. Estas se acumulan entre sí, se entrelazan, y en consecuencia aumentan el criterio de quienes escuchan y debaten intensamente, generando un proceso interactivo de enseñanza y aprendizaje de la propia reflexión y de la reflexión de los demás (incluyendo al profesor), que garantiza al profesional de la acción a mejorar sus criterios y la toma de decisiones dentro de su trabajo directivo. ■ Ernesto Barrera, profesor de INALDE.

## Una Escuela de Negocios con un concepto innovador para Colombia

Los integrantes del grupo promotor en los '80 se enfrentaron a la misma pregunta que en su momento se hicieron Antonio Valero, fundador del IESE en Barcelona, a finales de los años '50: ¿Qué le interesa y qué le es útil a las personas que conforman la alta dirección de la empresa? ¿Dónde se puede hacer una diferencia y dónde es necesario hacer énfasis? – La respuesta fue clara: fortalecer y perfeccionar las habilidades y capacidades directivas de quienes se hallan

sumergidos en el complejo mundo de la alta dirección, enfrentados a la toma de decisiones que dependen de la calidad de su criterio, y el de sus interlocutores, momento de verdad en el que se evidencian las necesidades y posibilidades de mejoramiento de la cúpula directiva y de la organización en su conjunto.

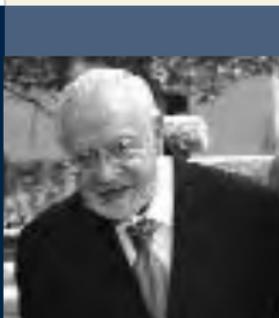
Todos los días, el directivo está ante problemas puntuales que debe mirar dentro de una visión de conjunto.

Requiere de un alto nivel de análisis, de capacidad de síntesis y con-



Octavio Arizmendi Fosada. (IEPO)  
Rector de la Universidad de la Sabana.

## Remembranza sobre mi participación en la fundación de Inalde



“ EN COLOMBIA SUCEDÍA EN 1984 algo parecido a lo que vivimos en México en los años 1965/66, es decir, cuando se estaba en la iniciación de actividades del IPADE. Solamente que cuando nació IPADE, no existía aún la Universidad Panamericana, y en cambio sí operaba ya unos años la Universidad de la Sabana, cuando se fundó INALDE.

En Colombia entonces, las universidades ofrecían la carrera de administración de empresas como pregrado, pero no había nada institucionalmente estructurado con miras a dedicarse a perfeccionar la capacidad en la toma de decisiones de los empresarios colom-

bianos. Muchos de ellos fueron autodidactas, muchos heredaron la empresa de su familia, aprendiendo de la escuela de la vida, es decir, acertando y cometiendo errores ante circunstancias problemáticas reales en sus empresas.

Había entonces un pequeño núcleo de empresarios de hace dos generaciones que pudieron enviar a sus hijos a hacer estudios de posgrado fundamentalmente en las escuelas de negocio de Estados Unidos. Pero seguía siendo reducido ese núcleo y el mercado empresarial necesitaba con urgencia una capacitación profesional (...) que fuera impartida por auténticos profesionales en la dirección de empresa.

Resultó muy natural que IPADE, prestara su colaboración para la creación de una escuela de negocios en Colombia. En octubre de 1984, los directores de la Universidad de la Sabana enviaron a Alfonso Dávila Ortiz a México para que conociera IPADE y preparara el arranque de INALDE. En esas fechas, el director general de IPADE, Licenciado Sergio Raymond-Kedilhac, pidió que me hiciera cargo de la asesoría, así como ya lo había hecho para la escuela de negocios de Piura en Perú.



Las primeras promociones se realizaron en el exclusivo Gun Club. Allí coincidieron algunos de los más importantes presidentes de empresa del país. Los lazos de amistad de este grupo perduran y su permanente apoyo a INALDE ha sido crucial para el positivo desarrollo de la Escuela, recomendando y enviando los cuadros directivos de sus organizaciones a los programas de PADE, POD y MBA ejecutivo. Ambiente amable y retador, puntualidad impecable, disciplina de estudio, y dedicación con ahínco de profesores y participantes: características que se mantienen en INALDE desde la primera promoción. El grupo promotor inicial estuvo conformado por Octavio Arizmendi Posada (qepd), Jorge Cardenas Gutiérrez, Jorge Canulla, Hernán Rincón, Pedro Niño, Carlos Lleras Restrepo, Alfonso Dávila Ortiz, José Alejandro Cortés, Isaac Gilinski, Alfredo Carvajal, Rodrigo Cruz Losada, Ernesto Mejía, Rodrigo Gutiérrez, Vicente de Arteaga (qepd), Mauricio Pardo Koppel, etc.

Ya en Bogotá, fui recibido por Benjamín Anzola, en reemplazo de Alfonso Dávila, y con él trabajamos a marcha forzada quince días hasta el 24 de diciembre. No dudo haber abrumado a Benjamín con mi presión, pero gracias a su temperamento, todo se resolvía adecuadamente. (...)

Cuando llegó el momento de decidir quién sería el director del nuevo instituto, no dudé un solo momento en proponer que fuera Benjamín Anzola, pero por razones profesionales no fue posible. La Universidad de la Sabana propuso un nuevo nombre: Guillermo Pardo Koppel, abogado y economista que aceptó ser el primer director general de INALDE. (...)

Han transcurrido casi 21 años desde que Guillermo Pardo y yo nos conocimos, y quiero agradecerle tantas cosas que hizo a favor mío, y mi trato con él ha crecido hasta culminar en un afecto profundo, en un agradecimiento creciente y en reconocer que Guillermo se dio a INALDE hasta más allá del límite de sus fuerzas.

Del cuerpo académico original de INALDE ya no forma parte ninguno de los primeros profesores seleccionados por mí, y con quienes desarrollé una cordial amistad en mis viajes posteriores.



De iz. a der: Pablo Etter y Jackie Bibilowicz.

Los profesores que les siguieron son quienes han sacado adelante la Escuela. Quisiera mencionar en primer lugar a Teresa Mendoza, una gran dama que supo desarrollar su capacidad académica en el área de Finanzas, y por quien tengo profunda admiración. Asimismo menciono a Fabio Novoa, del área de Operaciones; a Germán Serrano, de Factor Humano y Ética; a Luis Fernando Jaramillo, del área de Comercialización; y a Peter Montes, quien junto con Arturo Sánchez, se hizo cargo de INALDE a partir de 1995, y hasta que más recientemente Pedro Niño tomó las riendas de la Dirección General del Instituto. Cada uno ha dado a INALDE

lo mejor de sí. De manera especial menciono a Oscar Pedraza y sus constantes atenciones personales para todos los que hemos trabajado en INALDE. Su espíritu de servicio y su capacidad administrativa han impreso mucho de la imagen de la cual goza la Escuela. Peter Montes ocupa un lugar aparte para mí en el INALDE. Lo considero gran amigo y lo admiro por todo lo que ha hecho.

Esta es una simple remembranza de tantos momentos vividos en INALDE, que para mí son inolvidables." ■

**Carlos Rossell**  
Profesor emérito de IPADE, México.



La primera sede: En una casa arrendada a Jaime Lozano Roxo, en la Cra 6 No. 75-42 funcionaba la sede administrativa, donde también trabajaba la inolvidable María Lía Restrepo de Mejía, quien durante años se desempeñó como Directora Administrativa.



Integrantes de la primera promoción PADE.



Reunión de Directores de Escuelas de Negocios, Portugal 1998.

creción, a la vez que de sagacidad y prudencia; flexibilidad y pragmatismo; arrojo y humildad, - todas condiciones que por medio del estudio y discusión con un grupo de 60 pares y bajo la dirección de un profesor-moderador experto en su área y en la metodología del caso.

Esto era un concepto nuevo: trasladar el ejercicio de una junta directiva "en seco" a un marco académico y foco empresarial de una escuela

de negocios. Los directivos y amigos que se comprometieron a convertir estas ideas en estructura, entraron en contacto con las mencionadas escuelas, aprendieron, observaron, copiaron y adaptaron, definieron profesores y los formaron, consiguieron recursos y sobre todo participantes para la primera promoción de INALDE, que inició formalmente el 2 de octubre de 1985 con presidentes de empresa y miembros de juntas directivas.



De izquierda a derecha: Alfonso Dávila Ortiz, Hugo Goeggel, Alfredo Pardo Koppel, Ernesto Mejía y Héctor Ángel.

### Los Pioneros

Ya en su segundo año de funcionamiento, en 1986, además del curso de Presidentes de Empresa, el PADE, inició el programa de PDD, para los vicepresidentes de las empresas.

Hoy, INALDE ofrece tres programas PDD al año, y los números de participantes por curso van en aumento. Bogotá sigue siendo plaza principal, pero Medellín vuelve a ser una plataforma que INALDE considera crucial.

En 1990 se constituyó el Comité Académico Internacional HBS-IESE-IPADE de INALDE. Al tiempo, se constituyó el Consejo Asesor Empresarial, que desempeña la misión consultora de evaluar y proponer temáticas coyunturales para la discusión de los casos.

En 1991 se inició el programa avanzado de dirección empresarial MBA Ejecutivo que desde entonces ha contado con enorme aceptación entre ejecutivos y directivos.

### Construcción de la sede propia en Chía

La idea de construir una sede propia, estuvo en la mente de los fundadores desde el comienzo. Junta a la finca Bella Colombia, de propiedad de René Caballero, que se convirtió en campus de la Universidad de la Sabana, se compró el predio aledaño, la



Gun Club, donde INALDE funcionó sus primeros diez años.

Comité Académico Internacional HBS IESE IPADE: Profesores Francis Aguilar, Carlos Rosell y Vicente Font.



### Desde Medellín

"Me honra y me llena de satisfacción dar testimonio sobre el programa de Alta Dirección de Empresas "PADE", que realizó el INALDE en Medellín, donde participé en 1998.

Este programa ha fortalecido mi responsabilidad como dirigente y ha dado un aporte significativo a las empresas para las cuales trabajo, así mismo ha sido fundamental para acentuar mis valores morales y personales, al igual que ha contribuido a mi formación en los conceptos de la gerencia moderna.

La calidad de los docentes, que siempre ha constituido la mayor fortaleza del INALDE, unida a su experiencia, y al compromiso permanente con la gerencia del conocimiento, han garantizado siempre el éxito de estos programas. Los compañeros participantes en el "PADE" y la metodología empleada, significaron para mí un mayor conocimiento en los temas desarrollados.

Esta maravillosa oportunidad me ha llevado en todo tiempo a recomendar el "PADE", pues sus enseñanzas siempre serán puestas en práctica, con facilidad de multiplicarse, para seguir construyendo un mejor País."

Fernando Ojalvo Prieto,  
Alto directivo de Suramericana S.A.



finca El Rocal. Allí se erige hoy el edificio de INALDE.

El arquitecto Mauricio Pardo K. concibió el proyecto universitario como ciudadela, un planteamiento que respondiera a los requerimientos de un moderno campus universitario, sin perder la calidez y comunicación de un pueblo acogedor. En extensión, el proyecto arquitectónico de INALDE debía integrarse con ciertos elementos al tiempo que mostrar identidad propia. En momentos en que aparecieron problemas de diseño críticos de INALDE, contribuyó sustancialmente a su solución. El arquitecto Guillermo Franco comenzó a trabajar a partir de 1987. El arquitecto Ricardo Vargas se encargó del diseño interior del edificio y el arquitecto Héctor Gutiérrez llevó a cabo su construcción. Para 1996 finalmente fue

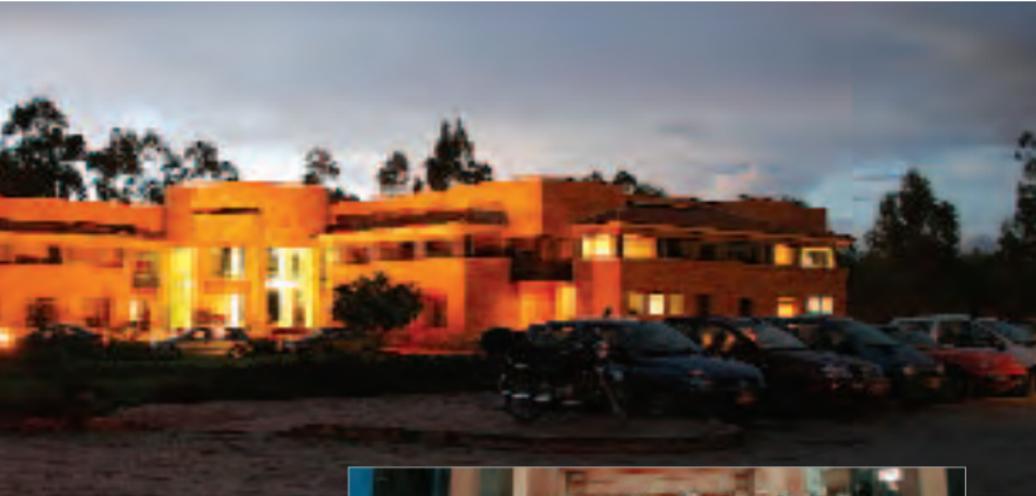
inaugurada la nueva sede, ubicada en medio de amplios prados verdes, inmersa en el típico paisaje sabanero, a unos pasos de la universidad.

La promoción de PDD de 1996 inauguró las aulas de INALDE y las reacciones de estos directivos fue la prueba de fuego para ver si las nuevas instalaciones satisfacerían las expectativas de quienes venían de asistir a las sesiones en el más exclusivo club social de Bogotá. A partir de ese momento, los participantes debían trasladarse a las afueras de la capital. El reto era convencerles que valdría la pena el viaje. Los últimos diez años de funcionamiento exitoso y crecimiento constante de INALDE confirman el acierto de haber ubicado la Escuela en ambiente campestre, de quietud y belleza paisajística que

impresiona a todo visitante. Lo que hace una década resultaba un viaje a un pequeño pueblo con monumentos nacionales a la entrada como el colonial Puente del Común y el Castillo Marroquín, entre otros, es hoy el rápido traslado en amplia autopista a un suburbio verde de Bogotá. Chía es un municipio con impresionante desarrollo urbanístico, y pensaron bien quienes preveían que dentro de un tiempo corto sería uno de los sitios preferenciales de los capitalinos, con excelente infraestructura vial, y todas las necesidades de servicios satisfechas y planeadas en grande.

#### **Crecimiento e internacionalización**

Cuando en 1995 se retiró Guillermo Pardo Koppel de la Dirección General de INALDE, fue nombrado



Gado Promoción MEDEX 2001.

Promoción MEDEX 2002-2004.





2005. Reunión de los tres directores generales que ha tenido INALDE en estos 20 años: (izq. a der.) Pedro Á. Niño R. (2003-), Guillermo Pardo Koppel (1985-1995), Peter Montes S. (1995-2002).

"Me sirvió mucho el programa de INALDE. Una de las cosas más útiles fue interiorizar el gran tablero del aula, donde sesionábamos dos veces a la semana. Ese pizarrón lo tengo en la cabeza siempre. Y en él trazo los criterios, escenarios y oportunidades de negocio y llego a una decisión con todos los elementos puestos en orden".

Mario Hernández, Presidente de Mario Hernández Marroquinería, de amplia presencia nacional e internacional.  
Egresado PADE 1999

Peter Montes Swanson (1995-2002), egresado del PADE, e ingeniero mecánico de MIT. Bajo su dirección continuó y se consolidó la internacionalización del Instituto, al igual que la ampliación de programas y apertura de la oficina de INALDE en Medellín, ciudad en la que en 1997 se llevó a cabo el primer PADE con más de 40 empresarios antioqueños, de las más insignes compañías.

Se estrecharon los vínculos con las escuelas de negocio latinoamericanas, todas producto de la misma matriz, el IESE de Barcelona: IPADE, de México, IAE, de Argentina, IDE de Ecuador, el IEEM de Uruguay, el PAD de Perú, así como con universidades y escuelas de Estados Unidos y Canadá con el mismo enfoque académico,

tales como Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia; Richard Ivy School of Business Administration, University of Western Ontario, Canadá; y Harvard University Graduate School of Business Administration.

Se establecieron convenios de intercambio y cooperación que dinamizaron los programas del Instituto así como la realización de casos colombianos e investigaciones conjuntas.

Los programas In-Company para grandes empresas nacionales y multinacionales se iniciaron bajo su égida, y hoy son pilares importantes de la oferta programática de INALDE. Microsoft, Siemens, 3M, Banco Ganadero, y muchas otras, contratan los cursos focalizados y "taylor made".

## INALDE realiza programas en Medellín desde 1997

Desde entonces, más de 1400 directivos han pasado por los diferentes programas. Para el próximo año, Pilar Neira, representante de INALDE ha confirmado ya 90 directivos de importantes empresas con sede en la región. Como todos los años, INALDE Medellín celebra su cena de navidad. En esta ocasión será el próximo 1 de diciembre en la sede, Hotel Park 10.

La Escuela cuenta con un importante dinamizador: el Comité Promotor Egresados INALDE - Medellín, conformado por 12 directivos egresados:

Fernando Ojalvo, Vicepresidente de Suramericana de Seguros S.A  
 Alvaro Aguirre, Gerente General, Andercol S.A  
 Carlos Arturo Córdoba, Miembro de Juntas directivas y ex-presidente de Noel S.A.  
 Carlos Alberto Villa, Gerente General Interquím S.A  
 Agustín Posada, Gerente General Ganadería Pomeno S.A  
 Jorge Tomás Ángel, Gerente General Arcoli Ltda  
 Juan Manuel Gómez, Gerente General Óptima S.A  
 José Andrés Pinzón, Gerente General Colpads S.A  
 Óscar Bonnett, Gerente General Cortineros Líder S.A  
 Luis Guillermo Gómez, Gerente General Propac S.A  
 Luis Diego Monsalve, Gerente General New Stetik S.A  
 Lina Gutiérrez, Gerente General Socoda S.A.





Jordi Canals  
Director del IESE, Barcelona.

## La semilla de San Josemaría Escrivá de Balaguer

Sobre lo que hace al IESE diferente de otros centros de formación y perfeccionamiento directivo, escribió hace un tiempo Jordi Canals, director general del IESE<sup>(1)</sup>. Habla de la filosofía de vida y trabajo que promovió el fundador del Opus Dei, que ha marcado la visión de esta y otras escuelas de negocio afines, y que sigue viva también en INALDE. Este texto se refiere al IESE, pero vale de igual manera para INALDE.

<sup>(1)</sup> Revista de Antiguos Alumnos del IESE, 2001

" (...) LOS EXPERTOS EN TEORÍA de la organización quizás expliquen que el IESE es una institución con una cultura y unos valores fuertes, cincelados y practicados en la vida diaria. John McArthur, antiguo decano de la Harvard Business School y Doctor Honoris Causa por la Universidad de Navarra, comentaba que su institución compartía con el IESE la estima por el trabajo bien hecho, con espíritu de servicio. McArthur mostraba su admiración por el hecho de que el IESE viviera desde su fundación unos valores a los que Harvard había llegado a través de un largo proceso de prueba y error.

Quienes trabajamos en el IESE y quienes hemos pasado por sus aulas, debemos a San Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei y de la Universidad de Navarra, la fundación del IESE, el aliento para iniciar el programa MBA en el año 1964 o el impulso inicial para ayudar a otras escuelas en América Latina...

Efectivamente tenemos que agradecerle la semilla que ha germinado en este espléndido jardín que es hoy el IESE. Pero no solamente eso. Le debemos mucho más: le debemos el espíritu que anima al IESE y que Antonio Valero, los que lo secundaron en la primera hora y los que vinieron después, han sabido encarnar y poner en práctica con tanta profesionalidad y atractivo.

El mensaje central, la aportación angular de San Josemaría al mundo contemporáneo, es sencillo: la llamada universal a la santidad a través del trabajo profesional, en medio de las circunstancias de la vida cotidiana.

Me atrevería a asegurar que la esencia de su mensaje no solamente la entienden los cristianos, sino cualquier persona de buena voluntad.

Santificarse en el trabajo, buscar a Dios y servir a los demás en medio de las circunstancias de nuestra profesión; es un ideal capaz de llenar la vida de muchas personas.

Supone ver el mundo, las personas que nos rodean y las tareas que debemos acometer con una luz nueva, con un sentimiento diferente, que trasciende la materialidad de lo inmediato. San Josemaría nos invita a recorrer el viaje de nuestra vida con un andar diferente, estimulante, con un sentido de dirección capaz de orientarnos en cualquier encrucijada. Ante cualquier tarea, el propósito de santificar el trabajo nos anima a adoptar una perspectiva integral en la que tan importante es el resultado final como el modo de alcanzarlo.

En cualquier trabajo resulta crítico desarrollarlo bien, con perfección humana, con profesionalidad, cuidando hasta el último detalle, como vemos hacerlo en el cuidado del jardín o en el servicio del comedor del IESE. Pero importa también ejecutarlo poniendo en juego todas nuestras capacidades, el deseo de mejorar, de crecer en virtudes, de aportar mediante este trabajo todas las capacidades que Dios nos ha dado.

No se trata sólo de alcanzar unos objetivos externos, sino de mejorar personalmente durante su ejecución y, también, de servir a otros mediante este trabajo. Por eso, un trabajo hecho con la intención de facilitar la tarea a los demás, de ayudarles, de hacerles más grato un momento, adquiere un valor mayor, para los otros y para nosotros mismos. Mejoramos más cuando damos que cuando recibimos.

El trabajo como expresión del empeño de las personas es la piedra angular de una empresa. Y el trabajo directivo se halla en el fundamento de esta piedra. Esta es la razón de los abundantes frutos que el mensaje de San Josemaría ha obtenido a través del IESE. Gracias a ese espíritu, el IESE ha conseguido un impacto importante en la vida de muchas personas, al margen de sus éxitos o fracasos profesionales.

Ahora, quienes trabajamos y formamos parte del IESE, tenemos la responsabilidad de que este espíritu no se pierda y siga vivificando las tareas apasionantes que estamos acometiendo. De este modo, podemos tener la seguridad de que el IESE de los próximos años seguirá siendo un foco de aprendizaje y mejora para quienes trabajan en la empresa, del que manarán los conocimientos necesarios, pero también un modo de trabajar y vivir, reflejo de la misión del IESE. ■





## INALDE visto desde la Universidad de La Sabana

AL CUMPLIRSE LOS VEINTE AÑOS DE INALDE, conviene recordar las razones que llevaron a la Universidad de La Sabana a crear el Instituto INALDE (hoy conocido como Escuela de Dirección y Negocios) no sin antes haber valorado, a través de prolongados debates, en los cuales tuve oportunidad de participar en mi condición de asesor jurídico, la alternativa de que el Instituto tuviera una personería jurídica independiente.

De una parte se tenía y se tiene por cierto que la formación directiva, especialmente el desarrollo de las destrezas de gobierno, es una tarea que difiere en puntos muy importantes de aquella académica, en alguna medida tradicional, propia en ese entonces únicamente de los pregratos existentes en la Universidad, lo cual requería que el Instituto tuviera una autonomía clara en su manejo, sin ser interferido por los criterios estrictamente universitarios. Adicionalmente, contando INALDE con una metodología predominante propia, la del estudio del caso, se contó con el temor de que ésta no pudiera ser digerida por las autoridades univer-

sitarias, más ancladas en otras estrategias docentes.

De otra parte, se pensó en la conveniencia de amparar a la nueva unidad bajo la imagen institucional de una Universidad que ya comenzaba a destacarse en el concierto nacional, a la par que se tuvo en cuenta que en un futuro, cuando la normatividad lo permitiera, el programa tradicionalmente conocido en el mundo entero como "Executive MBA", actualmente denominado Medex, merecería ser aceptado como una verdadera Maestría, sin perder por ello los perfiles que siempre lo han identificado, punto éste que está cercano a convertirse en una realidad luego de muchos años de una reglamentación restrictiva que frenaba esta posibilidad.

El cotejo cuidadoso de estos dos grupos de consideraciones llevó a la Universidad de La Sabana a abrir la tradicional estructura de las unidades académicas universitarias en dos vertientes, siendo una la bien conocida de las Facultades, creándose al lado de ellas unas unidades distintas que recibieron el nombre de

Institutos, el primero de los cuales -y por mucho tiempo el único- fue INALDE. A estas nuevas unidades, manteniéndose dentro de la estructura de la Universidad, se les reconoció un amplio grado de autonomía, de gobierno propio, si bien éste designado por el órgano máximo de la Universidad; presupuestal y de tesorería, con un sometimiento relativo al sistema financiero conjunto; organizativa, sin que por ello dejaran de tenerse en cuenta las determinaciones generales; etc. Todo lo anterior, con el fin de que INALDE y los demás Institutos que fueron apareciendo con el tiempo, siendo siempre parte de la Universidad, teniendo acceso a sus posibilidades de titulaciones, amparándose en una fortaleza institucional, etc., pudieran con todo tener su propia vida y sus perfiles característicos, independientes del quehacer ordinario de los programas universitarios.

Esta feliz síntesis entre la unidad y la autonomía ha funcionado adecuadamente por el espacio de los últimos veinte años, con algunos altibajos, afortunadamente corregidos con prontitud, derivados de intentos de cargar demasiado las tintas en uno u otro sentido. Las resoluciones originales del Consejo Superior de la Universidad, creando los Institutos y reglamentando al primero de ellos, con muy pocas variaciones, siguen siendo las vigentes. Hoy en día el Consejo Directivo de INALDE, designado por el Consejo Superior de la Universidad, a la par que tienen asiento en él dos representantes del gobierno de esta última, está compuesto mayoritariamente por personas independientes, todas ellas egresadas de los programas del Instituto. Por este camino, se logra armonizar aspectos financieros, contables y académicos



comunes, con la aceptación de los perfiles propios de INALDE, evitándole a éste la interferencia posible de criterios que puedan ser incompatibles con la buena marcha del Instituto. Parafraseando una expresión acuñada para otra finalidad, tanta independencia cuanto sea posible y tanta unidad cuanto se requiera.

A la pregunta de por qué se movió la Universidad de La Sabana a crear, dentro de su seno, una Escuela de Negocios, debe responderse que su misión propia, que la lleva a pretender influir en las clases dirigentes del país con su visión cristiana del mundo y con su sentido profundo de la dignidad de la persona humana, elemento este último insustituible dentro de la tarea empresarial, no estuvo nunca reducida a la tarea con la juventud universitaria, sino que, desde los comienzos mismos de la Universidad, su inspirador, sus promotores y su primer gobierno, soñaron con extender esta influencia a los directivos empresariales, en razón del importantísimo papel que ellos desempeñan en la orientación del país.

En últimas, existe un indiscutible empalme entre la formación de los futuros dirigentes de la nación, buscando para esta finalidad ser una institución con altísimos niveles de calidad, tales que puedan atraer a los mejores estudiantes, y la tarea de desarrollar las destrezas directivas de quienes han alcanzado ya posiciones de comando dentro del elemento empresarial, en tanto es éste el más sólido, el más extendido, el mejor preparado para incidir en la vida nacional, etc. Por uno y otro camino la Universidad de La Sabana busca cumplir su misión de trabajar en la búsqueda de la verdad, a través de un trabajo científico muy riguroso, y de

hacerlo desde su inspiración cristiana, proyectándose en las futuras y en las presentes clases directivas del país, sin ningún temor a que la investigación de dicha verdad pueda oponerse a los principios doctrinales del cristianismo, convencida como está de que fe y razón, como lo expresara brillantemente en una de sus encíclicas el anterior Pontífice, no pueden entrar jamás en conflicto, en tanto una y otra tienen el mismo origen e idéntica finalidad.

Este propósito de trabajar con los mejores, exclusivamente desde el punto de vista de su intelecto y de su preparación, no tiene ninguna pretensión elitista, al menos no de carácter socio-económico, en tanto siempre está abierta la Universidad a crear oportunidades para los menos favorecidos en el aspecto económico, como lo viene demostrando claramente su experiencia y su historia. Sin embargo, no deja de tenerse en cuenta la importancia del impacto social de quienes tienen mayor influencia en el país y, por ende, la necesidad de trabajar primeramente con ellos, sin desdeñar en ninguna forma el acercamiento por diversos caminos a los más débiles.

Dentro de esta óptica, la historia de la Universidad de La Sabana la muestra como la institución de educación superior que ha venido realizando los mejores y los más completos esfuerzos para acercarse, desde diferentes ángulos, a las clases directivas del país y, dentro de ellas, a los directivos empresariales.

Por el doble camino de la formación de la juventud universitaria y del enriquecimiento de la dirigencia en los negocios, la Universidad ha venido abriéndose a una proyección social, querida desde sus orígenes, sin ningún asomo

de sentir que estas tareas pueden tener entre sí algún grado de incompatibilidad o convertirse cualquiera de ellas en distractora de la otra. Veinte años de historia en el funcionamiento de INALDE, unidos a un desarrollo y a una consolidación en la tarea estrictamente universitaria, son clara prueba de lo anterior. ■



**Alvaro Mendoza R.**  
Rector de la Universidad de La Sabana.





**Asociación  
de Egresados  
de INALDE**

**Héctor Ángel**  
Presidente de la Junta Directiva  
de la Asociación de Egresados de INALDE.



## Por los lados de la Asociación de Egresados

Continuidad del Área de Operaciones



Asamblea General 2003



SE HAN ESTRECHADO LAS RELACIONES de la Asociación con las diferentes autoridades del INALDE mismo, todo ello con el fin de poder desarrollar nuestros respectivos planes estratégicos de una manera armónica y coordinada. Estamos ayudando en todos los procesos relacionados con la promoción de todos y cada uno de los programas que se encuentran a punto de iniciarse, con la maravillosa colaboración de nuestros exalumnos afiliados.

Hemos aprovechado interesantes coyunturas que se van presentando en nuestro entorno y es así como durante el presente año se han organizado conferencias con expertos del más alto nivel para analizar y debatir importantes aspectos sobre China, Venezuela, el TLC y el documento del Departamento de Planeación Nacional, base para

definir el rumbo de nuestro país a largo plazo, "Colombia, Visión 2019". El tema de la Asamblea General de 2005 se centró en la discusión del mismo.

Estamos planeando iniciar foros de carácter permanente, comenzando con el de Brasil/Colombia, sugerido por el Señor Embajador de Colombia en el vecino país, el doctor Mario Galofre Cano, en el cual se analizarían los diferentes temas atinentes a nuestras relaciones económicas, políticas, culturales y regionales, con la participación de nuestros afiliados y de los expertos. Muy posiblemente tendremos otro evento de similar formato sobre México/Colombia, para estudiar detenidamente, entre muchos otros aspectos, las experiencias de México con el TLC. Otros temas seguirán, respondiendo así a las sugere-

rencias de nuestros egresados que han sugerido enfatizar en espacios de análisis y reflexión sobre coyunturas y tendencias, que determinan en gran medida nuestras opciones de incrementar el intercambio comercial internacional.

#### **Asambleas de la Asociación de Egresados de INALDE**

Vale la pena recordar que la Primera Asamblea General se llevó a cabo en marzo de 1999, en el Gun Club de Bogotá, bajo la presidencia de Patricia Botero. La segunda versión, en Cartagena y bajo la presidencia de Mario Carvajalino, en octubre del año 2000, se llevó a cabo en el marco temático de "Exportaciones 25.000". La tercera reunión se hizo en la ciudad de Atlanta, capital del Estado de Georgia, en los Estados Unidos, en octubre de 2001, con el lema de "Exportar bienes y servicios, la clave para generar empleo". Estuvo presidida una vez más por Mario Carvajalino. En agosto de 2002, y bajo la dirección de Rafael Mariño, se celebró la cuarta Asamblea en el Country Club de Bogotá centrada en el tema de "Preparación para el libre comercio de las Américas, ALCA 2005". La quinta Asamblea convocó a los egresados bajo el título de "Unidos, el Reto: Colombia una empresa de todos" en las instalaciones del Club Los Lagartos de Bogotá, dirigida nuevamente por Rafael Mariño, en agosto de 2003. Bajo la misma Presidencia de la Junta, el año pasado se invitó a la sexta Asamblea en las instalaciones de INALDE, en noviembre del 2004. En esta ocasión hubo interesantes ponencias sobre un tema crucial: "Logística, el eslabón perdido de la estrategia empresarial. Eje central para participar como parte integral en la comunidad global".

#### **Fortalezcamos la Asociación de Egresados de INALDE**

Una Asociación de Egresados vive de la participación activa de los egresados. Queremos invitar a todos hacer parte de este grupo para que fortalezcamos la red de contactos y de actividades que a todos interesan y sirven. Recordemos que la colaboración pide actitudes de mucha confianza y de apoyo mutuo. Reconocemos la importancia de aprender de los demás e invitamos a contribuir a la construcción de nuevas posibilidades de crecimiento e



Asamblea General 2000



Asamblea General 2002

interacción. Es con la colaboración de como aprendemos a formar equipo y a delegar, a la elaboración de proyectos comunes y al trabajo en nuevos procesos para la prestación de los servicios en que nos hemos comprometido. Como Asociación de Egresados, nos compete ser el conector dinámico y siempre dispuesto para generar más eslabones de amistad, actos de confianza y gestos de amor. En otras palabras, todos juntos y trabajando con el grano aportado de cada uno, estaremos creciendo como personas y como miembros de nuestra sociedad.

Bienvenidos todos y cada uno de ustedes. Esta es su casa. ■



Juan Carlos Franco Villegas  
José Gregorio Pachón Toro  
Egresados MEDEX 1998.



Promoción MEDEX 1998

## La Asociación de Egresados de INALDE cumple 7 años

A PUNTO DE TERMINAR NUESTRO PROCESO de formación en el programa MBA, durante el primer semestre de 1998, sentíamos ya la nostalgia de la obligada despedida de tantos compañeros y amigos, y en especial de la institución. Esto nos motivó a buscar la forma de mantener activos los vínculos con nuestros compañeros y con nuestros profesores. La idea era continuar unidos y llevar adelante iniciativas que fortalecieran los lazos establecidos. La creación de una Asociación de Egresados comenzó a diseñarse con la participación entusiasta y consecuente de compañeros, profesores y directivos que apoyaron la dinámica.

Nos acercamos a Luis Fernando Jaramillo, uno de los profesores más queridos de la promoción, con el objetivo de buscar una vez más su consejo y direccionamiento.

En el proceso, con sorpresa, descubrimos que el nuestro fue el más reciente de varios intentos de promociones anteriores, por crear la Asociación de Egresados de INALDE. Todos ellos fueron iniciativas valiosísimas, que sin embargo, no se habían cristalizado. Reconocemos que en su momento, estos antecedentes nos alcanzaron a desanimar, pero nos sobrepusimos y llevamos adelante reuniones y decisiones que culminaron en la fundación de la AEI hace ya siete años.

Una vez logrado el apoyo y compromiso de Peter Montes, entonces Director General de INALDE, conseguimos el respaldo de "todos" los miembros de nuestra promoción, elemento fundamental para no decaer en el logro del objetivo que nos habíamos propuesto.

Posteriormente, emprendimos la tarea de contactar a cada uno de los Presidentes de

promociones anteriores, que hubiesen trabajado en la consolidación de este mismo objetivo. Fue así como Arturo Sánchez convocó a un primer desayuno de trabajo, al que asistimos Patricia Botero, Mario Di Santo, Álvaro Orrantía, Carlos Rodríguez, Omar Jiménez y nosotros dos (Juan Carlos Franco y José Gregorio Pachón). De inmediato decidimos organizar una "Junta Pre-operativa", con el fin de diseñar los mecanismos que nos permitieran ver a la Asociación de Egresados conformada, bajo los preceptos que durante más de dos años ya nos habían unido como participantes del Master ejecutivo.

Recordamos con agrado, que en nuestro afán de buscar un lugar de reuniones cerca de nuestras oficinas en Bogotá, no encontramos con el ofrecimiento de un espacio en las oficinas de José Gregorio Pachón en la sede de

FEPAFEM, y con la invaluable ayuda de Nohora, su secretaria. Para cada reunión, alguno de los miembros del equipo se encargaba del refrigerio, y entre todos nos dábamos a la tarea de discutir cada uno de los puntos que quedarían consagrados en los estatutos de la Asociación.

La tarea no fue fácil. Fueron varios meses de trabajo continuo, y muchas las horas invertidas en la discusión de cada uno de los elementos orientadores, en los cuales siempre se mantuvieron las directrices trazadas por el INALDE y sus fundadores.

Una vez terminado este proceso, y revisado por las directivas del instituto, el reto era diferente. Ahora debíamos presentarlo ante la comunidad de egresados, y fue entonces cuando convocamos a la primera reunión de la Asamblea General de la Asociación de Egresados del INALDE. FECHA

En el ambiente, entonces, se respiraban diferentes emociones. Incertidumbre por el número de asistentes a esta primera reunión, nerviosismo frente a la logística necesaria para que el evento fuera exitoso, dudas acerca del apoyo masivo necesario para que este esfuerzo no quedara en el papel. Sin embargo, nos calmaba la certeza de un trabajo bien hecho.

Más de un centenar de personas atendió a esta invitación, y todos demostraron que el interés en esta labor era compartido, y que la Asociación era una necesidad sentida. Durante aquella Asamblea, se nombró a su primera Junta Directiva, conformada por Fernando Escallón, Peter Montes, Hugo Valderrama, Diego Rubio, Juan Carlos Franco, Juan José Carulla, Amparo Serrano, Carlos Alberto Saravia y Yamil Francisco Tannus.

Hoy, 7 años después, registramos con orgullo que la Asociación es una organización sólida, que crece continuamente y que se fortalece al ofrecer diversos espacios para compartir nuestro devenir profesional, nuestras metas y nuestros logros. ■



## *Queridos Egresados*

POR UN ACTO DE GENEROSIDAD de la Junta Directiva de la Asociación de Egresados me ha correspondido la honrosa responsabilidad de asumir la Dirección Ejecutiva de la misma. Cargo que he aceptado con gran alegría por los lazos de verdadera amistad y gran afecto que me unen con ustedes.

INALDE cumple con una función social muy importante para la sociedad colombiana, a través de la formación de la alta dirección de las empresas en el país. Durante estos primeros 20 años de existencia, han pasado por las aulas empresarios y profesionales de la dirección de las más variadas procedencias, tanto nacionales como internacionales, cubriendo prácticamente a todos los sectores de la economía y los negocios. Y como lo mencionó el señor Presidente de la República en su reciente visita a la Escuela, Colombia se precia de tener una gerencia muy bien formada, cometido en el que INALDE ha jugado sin duda un papel preponderante.

Pero el papel que ha cumplido INALDE en la formación de directivos es el resultado de un esfuerzo conjunto en el cual las empresas y, sobre todo, los egresados, han tenido una participación sobresaliente. De hecho, la Escuela es de los egresados y para los egresados. Tal como seguramente me lo la han escuchado mencionar en repetidas ocasiones, la Escuela sin egresados no tendría razón de ser. Los egresados son la vida misma de la institución y, por qué no decirlo, la garantía de su continuidad. Por eso quiero invitarlos vivamente a que quienes ya son miembros mantengan ese vínculo, y quienes no lo son, se vinculen prontamente. La Escuela los necesita y la Asociación es el medio por excelencia para mantener los lazos de unión mutuos.

## *Un cordial saludo.*

**Germán Serrano Duarte**

Director Ejecutivo. Asociación de Egresados INALDE.





## Un saludo especial del Director del IESE

"Desde su fundación en 1958, el IESE, en el desarrollo de su misión, ha colaborado en el establecimiento y desarrollo de numerosas escuelas de dirección de empresas en América, África, Asia y Europa. Hoy, la mayoría de aquellas instituciones han alcanzado una gran madurez y gozan de un merecido prestigio en sus respectivos países.

Durante sus primeros veinte años de trabajo, el INALDE ha alcanzado unos niveles de calidad educativa excelentes, comparables a los de las primeras escuelas del mundo. La alta calidad de sus actividades académicas ha venido acompañada de un compromiso con las personas y con la sociedad. El INALDE pretende no sólo mejorar la calidad profesional de las empresas, sino también el desarrollo de las personas y la mejora de la sociedad. En definitiva, su claustro de profesores está empeñado no sólo en ayudar a generar valor económico, sino también capital social.

El IESE mira con noble orgullo el exitoso desarrollo del INALDE durante estos años y siente un profundo agradecimiento por el privilegio de poder colaborar en este proyecto apasionante. ¡Muchas felicidades para toda la comunidad académica del INALDE y sus antiguos alumnos!"

**Jordi Canals**

Director General. IESE, Barcelona.

Encuentre en [www.egesadosinalde.com](http://www.egesadosinalde.com) las cartas y saludos especiales enviados por directores de las Escuelas hermanas en la región y el mundo.

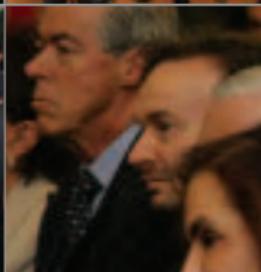


El pasado 6 de septiembre INALDE y su Asociación de Egresados invitaron a un conversatorio con el primer mandatario sobre el documento "Visión 2019 - Colombia Segundo Centenario". El Presidente Uribe muy amablemente aceptó la invitación para interactuar con más de 300 empresarios y directivos que acudieron a la cita en nuestra Escuela.

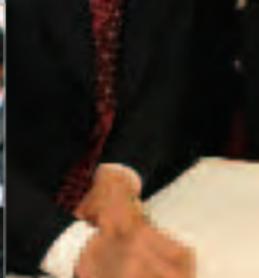
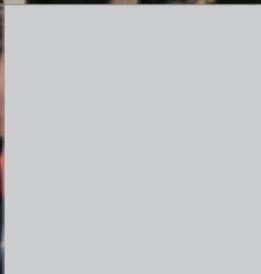


A raíz de la ponencia de INALDE en voz de su Director General, Dr. Pedro Niño que construía un primer análisis al borrador de la carta de navegación para Colombia, el Presidente Uribe invitó a la Escuela y a sus egresados a complementar estos aportes para entregarlos con fines de discusión enriquecedora, al Director del Departamento Nacional de Planeación, Dr. Santiago Montenegro. ■





Encuentro de Egresados  
de INALDE con el Sr. Presidente  
de la República, Álvaro Uribe Vélez



Todas la fotos del evento  
disponibles en:  
[www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com)

# Comentarios sobre la propuesta de “Colombia, Visión 2019”

En días pasados, el Gobierno Nacional presentó a la opinión pública un documento titulado “Vision Colombia-II Centenario” en el que propone lo que debería ser este país en el año 2019. La idea es que el contenido del mismo sirva de base de discusión y debate con los partidos políticos, los diferentes sectores sociales, las regiones, la academia y los gremios para que, una vez agotado este proceso de intercambio de ideas, se acuerde un programa de trabajo y de metas para la sociedad que trascienda los planes cuatrienales de los Gobiernos y se convierta así en una política del Estado colombiano, en la que la sociedad y sus dirigentes participen de un proyecto común. Aprovechando la invitación del Gobierno, en este artículo se avanzan algunos comentarios sobre la propuesta de Vision. **Por John Naranjo.**



**John Naranjo**

Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE.

Ingeniero civil de la Universidad Javeriana, candidato a Doctorado de la Universidad de Michigan. Ha sido Jefe del Departamento de Planeación Nacional de Colombia, miembro de la Junta Monetaria, Gerente Comercial de la Federación Nacional de Cafeteros y Ministro Plenipotenciario ante la UE, entre otros.

## 1- El Documento.

S abemos que buena parte de nuestro porvenir como país e individuos es el resultado de la visión que hoy adoptemos para ese futuro, y que construyamos colectivamente. Si la propuesta del Gobierno logra este objetivo, tendrá un gran valor.

VISION 2019 es una respuesta al planteamiento muy básico, pero ausente en nuestra sociedad, de que para poder salir del estado de pobreza y atraso que nos caracteriza es necesario adoptar metas de mediano y largo plazo, y un modelo de desarrollo que sea consistente, estable y no sujeto a permanentes replanteamientos por parte del poder ejecutivo y legislativo. El reconocer que se requieren líneas de continuidad en temas fundamentales que deberán respetarse en los planes cuatrienales que obliga la Constitución es de por sí un buen

avance. También lo es con relación a la opinión de los que señalan que el modelo de desarrollo tenemos que cambiarlo, sin reconocer que durante las últimas décadas no hemos tenido ninguno que pueda así llamarse.

El documento es un desafío a una sociedad que lee poco sobre estos asuntos pero que es fértil en opiniones de cómo se resuelven los problemas. Su contenido es bastante amplio. Es difícil encontrar un tema que en una u otra forma no se haya contemplado.

Por tratarse de una propuesta para el futuro es forzoso repasar la evolución reciente y el estado actual del problema. Por eso Visión 2019 profundiza en el análisis de temas sociales como la pobreza, la distribución de ingreso, la salud y la educación, y en aspectos que tienen que ver con su vínculo institucional y económico.



## **Reconocer que se requieren líneas de continuidad en temas fundamentales que deberán respetarse en los planes cuatrienales que obliga la Constitución es de por sí un buen avance.**

Así mismo, señala que cualquier estrategia para salir de la pobreza tiene que diseñarse dentro de un contexto que reconozca: i) el fenómeno de la globalización mundial y sus implicaciones en la transformación económica y política que se dará para los diferentes grupos del país con los que nos relacionamos; ii) las particularidades de nuestra geografía, con todas sus activos, pero también con toda su problemática; y iii) los importantes cambios en nuestra estructura demográfica, y las consecuencias que de éstos se derivan.

Con este repaso y el señalamiento de las restricciones fundamentales, el documento propone una estrategia de crecimiento para garantizar mayor bienestar, mediante la adecuación del sistema fiscal, la adopción de un modelo empresarial competitivo, el aprovechamiento del campo y de nuestros recursos marítimos, el desarrollo de una infraestructura adecuada, y la búsqueda de una solución para incentivar el avance científico y tecnológico.

La propuesta persigue, además, el sueño de tener una sociedad más

igualitaria y solidaria, cerrando las brechas sociales y regionales en salud, educación, empleo, pobreza, y la construcción de ciudades amables que ayuden a forjar una cultura para la convivencia. Finalmente, se concentra en temas relacionados con la búsqueda de la paz, la justicia eficiente, la profundización de la democracia, y la necesidad de tener un Estado transparente, con intervención adecuada y eficaz en todo el territorio nacional.

Para cada uno de los temas y aspectos mencionados Visión 2019 señala estrategias, metas, planes y proyectos, y la adopción de un marco macroeconómico que las pueda sustentar.

Según el documento, del repaso de las últimas décadas se concluye que hay cosas positivas para mostrar. Por ejemplo, que los colombianos tenemos una Nación institucionalmente fuerte. (Este será un aspecto a debatir por varios observadores que revisarán las condiciones que señalan los textos de ciencia política para llenar este requisito. Por su parte, la teoría económica sostiene que el buen diseño institucional y la eficiencia económica permiten que las instituciones políticas y económicas subsistan, pero es la creencia de la sociedad en ellas lo que hace que las instituciones funcionen y sean fuertes. En Colombia tenemos uno de los niveles del mundo más alto en desconfianza hacia el prójimo, la comunidad y las instituciones de Gobierno. Las encuestas también señalan que una de las instituciones menos confiables es el Congreso. Tampoco es alta la credibilidad en los partidos políticos y en la Justicia, dado que el nivel de impunidad es superior al 90%).

El repaso también muestra los avances en indicadores sociales como esperanza de vida al nacer, descenso en mortalidad infantil y tasas de fecundidad, disminución en tasas de analfabetismo, aumento en años de educación, y crecimiento económico

sostenido y estable. (Ver los gráficos 1 y 2). Así mismo, concluye que hay grandes falencias: nuestro PIB per capita es inferior al del promedio de países de ingresos medios, la apertura y esfuerzo exportador de nuestra economía es bajísimo, la calidad general de la infraestructura se acerca a la de los países menos competitivos a nivel mundial, se presenta alta ineficiencia en el uso y asignación de los recursos públicos, no cumplimos la ley, la dis-

ciudades grandes de 4 a 10 metros cuadrados por habitante.

- Reducir tasa de analfabetismo a 0% entre 15 y 24 años (hoy 7.6%).
- Aumentar el área agrícola de 6.5 millones de hectáreas (hoy 4.2 millones).
- Que el 100% de los bachilleres de ciudades capitales sean bilingües (hoy 2,6% en Bogotá)
- Consolidar la red vial arterial y vascular, modernizar la infraestructura

Es imposible no estar de acuerdo con la mayoría de las metas que propone, pues prácticamente lo que dice es que en el 2019 Colombia debe ser un país con índices de bienestar similares a los que hoy tienen muchos países denominados desarrollados. Cómo lograrlo es el gran problema, y tal vez por lo apretado del documento, estos aspectos quedan casi a título de enunciados y de estrategias y acciones muy generales. El lado positivo de esa presentación reside en que por lo menos se explicitan metas a largo plazo en temas fundamentales. ¡Si no sabemos a donde se quiere llegar, los muy elaborados ejercicios financieros pierden por ahora interés!

Pero un punto fundamental: cualquiera que sea la meta o



tribución del ingreso es una de las peores a nivel mundial, la tasa de matrículas en educación es de las más bajas en América Latina, y finalmente el nivel de la corrupción es muy alto. (Ver gráficos 3 a 6). ¡El reconocer los defectos es un buen comienzo!

Visión 2019 propone metas deseable dentro de 15 años. Algunas son las siguientes:

- Doblar el tamaño de la economía.
- Reducir la pobreza a 15% (hoy 45%), la indigencia a 6% (hoy 17%) y aumentar la participación del primer quintil en ingreso – muy pobres- a 4.2% (hoy 2.8%).
- Incrementar el PIB per capita de US\$ 2.200, hoy, a US\$ 4.000.
- Reducir el desempleo a 5%, hoy 14%.
- Construir 3.9 millones de viviendas nuevas.
- Reducir la tasa de homicidio a 8 x cien mil habitantes, hoy 44. ¡Y de secuestros extorsivos de 746 por año a 50!
- Mejorar la calidad de la ciudad. Aumentar el espacio público de las

ra aérea, ampliar los puertos y construir nuevos en el Pacífico, consolidar el transporte fluvial y la red férrea, y desarrollar zonas de actividad logística.

- Eliminar la producción de drogas ilícitas.

## 2- Comentarios generales sobre la propuesta

Como se ve, son amplios los temas a analizar y de eso se deberá encarar el debate nacional que se propone. Habrá que ir poco a poco, opinando con propuestas bien sustentadas y precedidas del estudio cuidadoso del diagnóstico sugerido por Visión 2019.

La siguiente a adoptar, hay que definir cómo asegurar que las políticas y acciones que se pretenden realizar en el tiempo tengan continuidad. Este aspecto no está tratado en Visión 2019. Y ésta sería la primera observación. Es necesario proponer los aspectos legales que permitirán la continuidad en el tiempo de las acciones y planes convenidos.

La siguiente es que un país en guerra sin una política de Estado para alcanzar la paz permanecerá en la pobreza a pesar de las buenas intenciones contenidas en los planes de desarrollo de los Gobiernos. Si bien el documento hace énfasis en la Seguridad Democrática, la inserción de esta

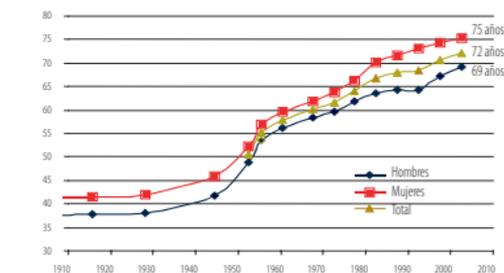
política en una Política del Estado para la paz es necesaria para poder avanzar en la solución del conflicto.

Una tercera observación, también de tipo general, tiene que ver con la necesidad de escoger prioridades dadas las restricciones de recursos. Sobre esto, el documento hace una propuesta teórica que, una vez puesta en práctica, lleva al Gobierno a proponer una multitud de acciones simultáneas en todos los campos. Tan importante parece ser un puerto fluvial en una región apartada, como aumentar la cobertura de vacunación o la de educación pre-escolar. Esto está bien si los recursos alcanzan para todo, pero ese no es el caso. Por lo tanto, Visión 2019 debe avanzar en el trabajo complejo pero necesario de señalar prioridades a los programas.

### 3- La inversión, la tributación y la evasión: algunos comentarios a VISIÓN.

Esperamos que las dificultades mencionadas en los párrafos anterior-

Gráfica 1. Esperanza de vida al nacer. En Ascenso.



Source: DNP

La factibilidad de lograr ese deseado dinamismo es mayor en la medida que se entienda por qué nuestro crecimiento se redujo desde hace un cuarto de siglo. Muchos estudios se han hecho y las hipótesis son diversas, pero en general se encuentran cinco que nos diferencian de economías que presentaron desempeños muy positivos y que son: la violencia,

mínimo un 25% del PIB. Este no ha sido el caso en Colombia. El promedio es más bien cercano al 15% en el último lustro. A pesar de este requerimiento, Visión 2019 propone llegar a ese 25% en el año 2019. Esta meta no parece razonable, y hay que acelerarla diseñando los instrumentos necesarios para lograrla en el corto plazo, no en el 2019. ¡La inversión en China es el 40% del PIB!

Como se sabe los recursos que alimentan la inversión provienen del ahorro. En una economía pobre, como la nuestra, a pesar de que se deben hacer esfuerzos para estimular el ahorro doméstico no es posible esperar en el futuro próximo que el consumidor ahorre mucho, pues apenas puede sostenerse con su ingreso. Entonces, hay que acudir al ahorro externo, no con más deuda pues estamos ya en un alto nivel, sino con inversión extranjera directa, y no en poco monto.

No es exagerado pensar, como meta próxima, en guarismos del orden del 5%-6% del PIB, esto es cerca de US\$ 5.500- 6.500 millones por año, comparable con un promedio anual de US\$ 2400 millones para el periodo 1994-2004. Tratándose de una meta, parece que en esto Visión 2019 también es poco ambicioso, pues los montos que contempla serían del orden de US\$ 3.500 millones por año durante el próximo lustro. Es decir algo parecido a

## Si se quiere salir de la pobreza es necesario invertir anualmente y en forma sostenida en el corto plazo y durante varios años como mínimo un 25% del PIB.

res tengan una solución feliz. Haremos a continuación algunos comentarios sobre el tema tributario. Se debe destacar de la propuesta del Gobierno el reconocimiento de que si no se acelera el crecimiento económico, el PIB, será imposible generar los recursos para financiar los programas de beneficio social que es necesario emprender. Se habla de la necesidad de crecimientos sostenidos necesarios del 5 y 6% anual para el PIB, es decir de niveles que el país conoció en décadas pasadas pero que no se volvieron a repetir.

el problema fiscal, la distribución de ingreso, la baja productividad y la falta de estrategia o de modelo de desarrollo. Afortunadamente estos factores son tenidos en cuenta en el documento y Visión 2019 pretende ofrecer alternativas de solución para enfrentarlos, todas ellas conducentes a incentivar la inversión productiva.

Varios estudios sobre nuestro país, en este aspecto de la inversión, señalan que si se quiere salir de la pobreza es necesario invertir anualmente y en forma sostenida en el corto plazo y durante varios años como

lo que Colombia ha registrado en los últimos doce meses!

Se deben atraer muchos recursos compitiendo con otros destinos, y reconociendo que América Latina no es el más atractivo. Según Naciones Unidas, en 2004 la inversión extranjera en Asia creció 46% y alcanzó US\$ 148.000 millones. De estos, China atrajo cerca de la mitad y a Latinoamérica llegaron US\$ 68.000 millones. Colombia recibió solo US\$ 3.000 millones.

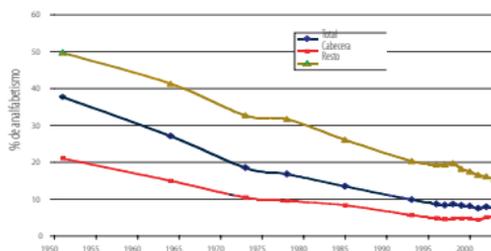
Tenemos que atraer hacia Colombia un 10% de todo lo que llega a este continente, más que el doble de lo que sucedió. Difícil pero hay que tratar creando condiciones apropiadas. ¿Cómo?

- Primero integrándonos más fuertemente a la comunidad internacional con acuerdos como los TLC con varias áreas económicas mundiales.
- Adicionalmente, reconociendo que si no se resuelve el problema de seguridad y terrorismo, la atracción al capital extranjero no será posible en los montos necesarios.
- Manteniendo las reglas de juego convenidas en los contratos.
- Buscando la eliminación de los desequilibrios fiscales; y
- Reformando el sistema Tributario.

Visión 2019 reconoce la validez de las cuatro primeras, pero no es acertada en el aspecto tributario al defender una tarifa de 30% para el impuesto a la renta de empresas. Sobre este aspecto hay que anotar que la tendencia mundial a la reducción de las tarifas a la renta de las empresas está ampliamente documentada. De su lectura sobresalen acciones tomadas por países desarrollados como Austria, cuando la disminuye del 34% al 25%. Irlanda la lleva al 12.5%. Pero también lo hacen países menos desarrollados como Polonia con 29%; Eslovaquia con 24%; Portugal 17%; Hungría con 16%; y Ucrania con 17%. Esta política se promueve también en Asia, y en

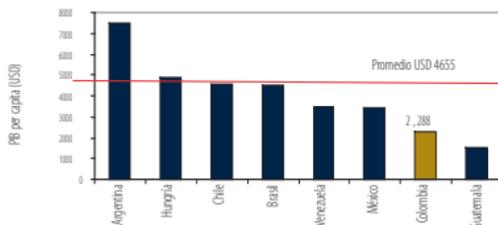


Gráfica 2. Analfabetismo en población de 15 años y más se ha reducido



Fuente: DNP

Gráfica 3. PIB inferior al de otros países de ingreso medio. Dólares de 1995.

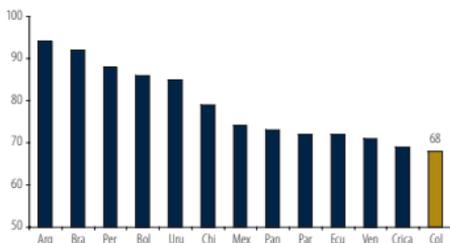


China, las zonas especiales de exportación ofrecen tarifas del 15%.

Si observamos las tarifas de los países centroamericanos que acaban de firmar un TLC con Estados Unidos y que son nuestros competidores, encontramos que la tarifa promedio para el grupo de cinco países es de 26%-27%. En consecuencia, se debe reconocer que la tarifa de 30% a alcanzar en un futuro no muy próximo, propuesta por Visión 2019, no nos hace competitivo a nivel mundial. Si hay algún país a imitar en la región en manejo fiscal es Chile, y allí la tarifa es 17%!

No sólo tenemos las tarifas más altas de América Latina, sino que las cargas parafiscales que acompañan el pago al empleo formal son del orden del 50%, mientras que en Chile alcanzan sólo el 20%.

Gráfica 4. Tasa de Matriculación Combinada de las más bajas de la región



Fuente: DNP

## Colombia crece con **INALDE**

AIRES felicita a INALDE por sus  
20 años de trabajo, formando  
profesionales que promueven  
el crecimiento de Colombia.



Informes y Reservas Bogotá (E) 294 0300  
Número Único Nacional 019001 1 199140

[www.aires.aero](http://www.aires.aero)

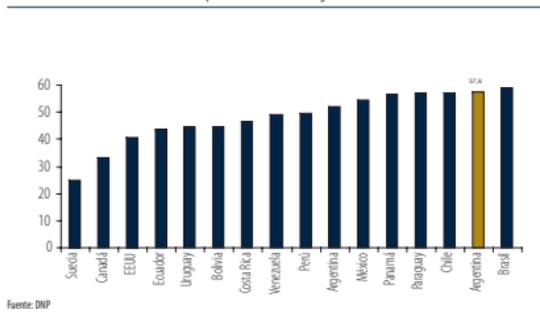
 **AIRS**  
La aerolínea que ama la mujer de Colombia

El nivel de 30% propuesto por Visión 2019 parece sustentarse en que ese es el promedio de América Latina. Este punto de referencia para efectos tributarios y muchos otros sugeridos por el documento del Gobierno no es apropiado, pues precisamente este continente se caracteriza por su poco crecimiento y el poco atractivo que ha demostrado como destino de la inversión extranjera mundial. Como se anotó, tenemos que complementar el poco ahorro nacional con importantes montos de ahorro externo en forma de inversión, y la competencia es con Chile, China y otros países asiáticos, y no con muchos de nuestros vecinos regionales, ya muy rezagados en la competencia por el ahorro externo, en la lucha contra la pobreza y en el avance tecnológico. El *benchmark* promedio latinoamericano, propuesto repetidamente por Visión 2019 para nuestras políticas es adecuado si queremos seguir perteneciendo al grupo de los perdedores!

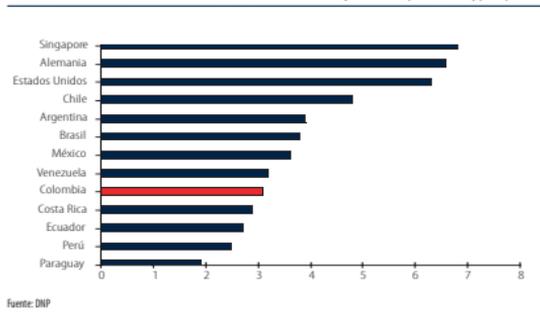
Con esto en mente, la tarifa del 30%, quitando exenciones, propuesta parece que resultará en mayor tributación efectiva individual, en vez de reducirla, que es lo requerido para estimular significativamente la inversión. (La propuesta de Visión 2019 debe incentivar el debate y cuestionar la eliminación de prácticamente todas las exenciones, especialmente cuando éstas pueden ser para proyectos que rendirán frutos en el futuro, y su eliminación no va a generar, por ahora, más ingreso para el fisco).

Una disminución en las cargas tributarias se tiene que acompañar con la reducción de la evasión, y en la ampliación de la base contributiva, y así lo reconoce Visión 2019. Pagar legalmente los impuestos para toda persona honesta es un deber de justicia, una obligación de conciencia, pues el Estado da al ciudadano servicios por lo cual tiene derecho a una contrapartida para poder seguir dándolos. Ello supone naturalmente que

Gráfica 5. Coeficiente de Gini. De las peores distribuciones de ingreso en el mundo.



Gráfica 6. Calidad General de la infraestructura. Infraestructura muy deficiente. Supera a la de muy pocos países.



también el Estado sea justo y equitativo al imponer sus tributos.

Por lo tanto, la lucha contra la evasión no puede ser únicamente represiva. Hay que ahondar en sus causas para que su combate sea más efectivo. Lo primero es reconocer que tasas impositivas altas están siempre acompañadas por evasión. Lo segundo tiene que ver con el problema de corrupción y el nivel alto que nos caracteriza según el World Economic Forum.

La opinión de muchos evasores se podría resumir así: para qué pagar impuestos si se pierden en manos de funcionarios inescrupulosos públicos y privados? Además, no se ve ninguna retribución en obras o servicios. Y se

complementa con la afirmación de que al declarar todo lo que se tiene, se entra a hacer parte de las listas de secuestrables y sujetos a extorsión.

Si se reconocen esas causas, la lucha contra evasión debe empezar por reducir tarifas y simplificar la legislación haciéndola más fácil de entender a cualquier ciudadano. Simultáneamente se debe enfrentar a los corruptos, que en número son reducidos en comparación con el posible tamaño potencial de la base de contribuyentes.

difundiendo sobre el futuro del Estado colombiano.

En este contexto se justifica también, como complemento a la lucha contra la corrupción, adelantar una gran campaña pedagógica para transmitir a la sociedad el mensaje, verdadero en la mayoría de los casos, de que el pago de los impuestos se revierte en servicios y beneficios para el contribuyente. Esta realidad pasa desapercibida o no se reconoce por muchos ciudadanos.

Aquí toma toda su importancia la revolución educativa. La corrupción también hay que pelearla desde la escuela básica transmitiendo virtudes al niño que lo hagan ciudadano honesto y responsable, no por el temor al castigo sino por convicción. Esto se hace con maestros que compartan estos principios y que se preocupen no solo de la defensa de intereses sindicales. La posibilidad de cambiar esta realidad en pocos años, desafortunadamente parece baja, pues requiere un cambio generacional. Por eso no hay que hacerse muchas ilusiones; y algunas metas propuestas por Visión 2019 para años tan próximos como el 2010 parecen optimistas en cuanto evasión se refiere.

Por otra parte, si la tesis de no pagar impuestos, porque se pierden en beneficio de unos corruptos, se impone en la sociedad, la viabilidad del Estado es cuestionable, y tendrían razón algunos informes recientes que órganos de opinión internacional viene

Finalmente, la evasión será menor entre más seguridad se ofrezca al ciudadano. La Seguridad Democrática es una forma de confrontar este problema. Centrarse únicamente en medidas represivas para combatir la evasión, sin reconocer las causas comentadas, y cuando no se tiene confianza plena en los

## **La evasión será menor entre más seguridad se le ofrezca al ciudadano.**

funcionarios y en la justicia, no parece lo más eficaz.

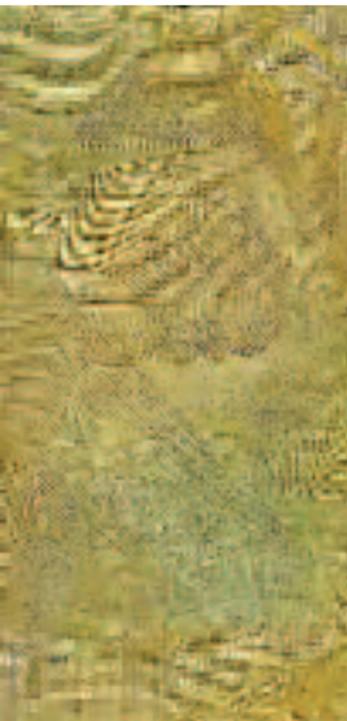
En resumen: es bueno que tengamos una propuesta para definir nuestro futuro; es bueno el esfuerzo que hace Visión 2019 para definir metas en el tiempo. Pero es muy amplia en objetivos, y no asume el riesgo de asignar prioridades. Entonces se puede quedar en un recuento

de buenas intenciones. Son muchos los comentarios que se le harán por varios observadores. Aquí empezamos por señalar algunos relacionados con: prioridades, continuidad, requerimientos de inversión, competitividad

tributaria, evasión y su relación con la corrupción y las implicaciones para la educación. Faltan muchos más que nos proponemos ir avanzando en próximas entregas. Por lo pronto se puede decir que Visión 2019, tal como hoy está presentado, es el capítulo de introducción de un documento que pretende soportar una política de Estado. ■

# UE-Colombia: Una relación de malentendidos

Políticos de la Unión Europea (UE) y de muchas de sus naciones miembro se preocupan seriamente por Colombia. Ellos opinan que, a pesar de todos los esfuerzos del presente gobierno, los problemas claves de este país andino siguen sin resolverse: la producción y el tráfico de estupefacientes y la violencia de los grupos armados. Por Peter Rösler.



Estos problemas no sólo dañan la reputación de Colombia en el mundo entero y limitan sus posibilidades de desarrollo, condenando así una buena parte del pueblo colombiano a la pobreza y miseria; también son vistos como una amenaza permanente para la paz regional en América Latina y de salud pública para los ciudadanos europeos, proveniente una parte sustancial del tráfico internacional de droga de este país.

Considerando la gravedad del problema, es de suponerse que la Unión Europea hace todo lo posible para apoyar la lucha del gobierno colombiano contra estos males. Pero —qué sorpresa— no es así.

Por cierto, la UE y sus gobiernos miembros ofrecen ayuda al desarrollo, aranceles preferenciales y apoyo financiero para el proceso de paz en Colombia. Se firmó un Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación entre la Comunidad Andina y la UE en el año 2003 en Roma. En la cumbre de Guadalajara en Mayo de 2004, las dos comunidades de naciones se pusieron de acuerdo para tratar de lograr un Tratado de Asociación.

Pero al mismo tiempo, hay posiciones y decisiones de la Unión Europea que tienen un impacto negativo en la economía colombiana, fomentando de manera involuntaria el tráfico y la

producción de drogas. Y es de recordar que se observan actitudes de no pocos políticos europeos que no solamente denotan un total desconocimiento de la realidad política y económica de Colombia, sino que de una forma irresponsable e inadmisibles para representantes de un sistema que se precia de ser profundamente democrático e integrador, continúan expresando su apoyo directo o indirecto a organizaciones terroristas colombianas.

Bruselas no se cansa de repetir que abrir mercados es la mejor ayuda al desarrollo. No cabe duda que el potencial del mercado europeo para el consumo de productos andinos es impresionante. Lamentablemente, hasta ahora este mercado no está tan abierto como debería, consecuencia de la restrictiva política agraria de la UE.

En Colombia, una tercera parte de la población gana su sustento en la economía agrícola. Por el contrario, en la UE menos de un 5 % de las personas económicamente activas lo son en ese sector. A pesar de ello, la agricultura europea está protegida por grandes subsidios de precios, los cuales consumen aproximadamente la mitad del presupuesto comunitario.

Otra consecuencia nefasta de la política agraria de la UE es la eliminación de oportunidades de exportación de carne, lácteos, azúcar, frutas etc. de América Latina a terceros mercados,



**Peter Rösler**

Gerente de Ibero- Amerika Verein, Hamburgo.  
Analista de países, periodista, asesor de relaciones  
económicas con América Latina.

debido a las subvenciones muy fuertes que rebajan los precios de exportación de productos agrícolas europeos a niveles de ganga.

Un ejemplo típico del proteccionismo europeo son las reglas para la comercialización del banano, las cuales han triplicado los precios en Alemania para ese producto. Estas reglas se justifican con el argumento de la protección de los intereses de países europeos mediterráneos y de los productores de bananos del Caribe. Sin embargo, este régimen de comercialización les cuesta a los consumidores de la UE aproximadamente 2 mil millones de Euro adicionales. De este monto, los productores de banano en Europa y en los países caribeños reciben menos del 10 % como apoyo.

Aún más graves son las consecuencias de esta política para países como Colombia. Como consecuencia de la intervención estatal europea en el libre mercado bananero, los precios cayeron en todo el mundo y miles de colombianos perdieron sus puestos de trabajo. La mayoría de los bananos colombianos se producen en tierras de violencia: en el Urabá y el Magdalena Medio. Así que la UE no hizo nada más que potenciar el éxodo rural, la pobreza y la violencia.

A partir de enero del año 2006, la Comisión Europea intenta triplicar la tarifa de importación y cobrar 230 euros (casí 300 dólares) por cada tonelada de banano que ingrese a la UE. Esta nueva tarifa ya condenada por la OMC no sería solamente restrictiva para el mercado bananero pero, como

indica la Asociación Latinoamericana para los Derechos Humanos, con la vigencia de un arancel tan alto se podrían perder otros millones de empleos en la región.



Indirectamente, por su importante participación en el Banco Mundial, los gobiernos de la UE contribuyeron también a poner en peligro otro producto colombiano de exportación muy importante: el café. La causa principal de la presente miseria en el sector cafetero colombiano es la sobreproducción mundial. El mismo Banco Mundial financiaba a condiciones preferenciales la extensión de la producción de café en países como Vietnam.

Por consiguiente, en el año 2001 Vietnam suplantó a Colombia como segundo productor de café en el mundo. Hoy decenas de miles de cafeteros colombianos están en la ruina. ¿No era previsible que algunos de ellos –y también algunos bananeros– se fueran a sembrar y raspar coca para asegurar el sustento para sus familias? De tal manera, que por los

conceptos erróneos aplicados en la política agraria, la UE termina contribuyendo al fomento de la producción de estupefacientes y la violencia en Colombia.

## **Por los conceptos erróneos aplicados a la política agraria, la UE termina contribuyendo al tormento de la producción de estupefacientes y a la violencia en Colombia**

Pero no solamente por este camino. En la UE estamos muy, pero muy orgullosos del grado de democracia que hemos logrado. Y a la manera de Pontio Pilato nos lavamos las manos del problema sumamente grave del consumo de drogas en nuestros países. Según algunos políticos europeos, no somos nosotros los culpables de este

problema, sino los países productores, cuando en realidad las razones principales de nuestro consumo masivo de estupefacientes las hay que buscar aquí: en muchos países miembros de la UE, la tasa de desempleo supera un 10 %. Y en algunas regiones europeas más de un 30 % de los jóvenes no tiene empleo y no ve perspectiva alguna para conseguir uno.

Aparte de eso, el número de europeos que se orientan en los principios de la fe cristiana decrece casi diariamente. En cambio, las leyes duras de la sociedad de consumo han llegado a prevalecer en todas las esferas de la vida europea y ya no estamos en condiciones de ofrecer ideales y fines nobles a nuestros jóvenes. En vez de esto reina el individualismo y egoísmo.

En la UE no existe ni una política, es más: ni siquiera un concepto coherente para enfrentar el problema de la droga. Algunos países miembros permiten el uso de la droga para fines personales, otros no admiten ni eso. Como en Europa no logran reducir el consumo de estupefacientes, prefieren culpar a otros. Los productores y traficantes de droga tienen la ventaja de vivir en países lejanos y de ser por eso los perfectos chivos expiatorios.

La simple verdad es que no hay oferta sin demanda. Y siendo el tráfico de drogas tan buen negocio, es imposible abolirlo. Además, las cifras comprueban que el problema es nuestro y no de los países productores, en su mayoría considerados pobres o emergentes.

Según cifras de la Interpol, el tráfico mundial de drogas mueve unos 500 mil millones de dólares al año. De estos dineros, menos del 10 % termina en los países productores. O sea, un 90 % de esta gigantesca suma queda en los países industrializados. Entre ellos, los Estados Unidos son el país líder con dos terceras partes del consumo. Por consiguiente, es en los países desarrollados donde se debería buscar los criminales más peligrosos y ricos.

Y vemos en cambio, que los países miembros de la UE llevan la delantera en lo que se refiere al acogimiento de personas potencialmente susceptibles de participar en acciones terroristas. Europa se ha convertido en sitio de concentración de individuos que han planeado y ejecutado sendos actos alevosos.

Y es increíble ver como, en el interés de la libertad de opinión o del multiculturalismo, ciertos partidos, gobiernos y municipios europeos abrazan terroristas árabes, turcos, indonesios, latinoamericanos o de otras nacionalidades, que aducen ser víctimas de persecución política y reciben por tanto tratamiento de asilados y protegidos en aras de la preservación de las libertades individuales. Con sólo mencionar la palabra "revolución", malentendida como expresión de romántica lucha por la libertad *per se*, se les absuelven todos sus crímenes. La triste ironía de siempre, es que las inocentes víctimas de estos atentados casi siempre mueren en países lejanos.

Esta actitud ha cambiado un tanto –pero no suficientemente– después de los terribles atentados del 11 de septiembre del año pasado en Nueva York. Fue el evento que nos acercó la muerte hasta nuestras casas y nos volvimos conscientes que también nosotros, los europeos y occidentales en general, podríamos ser tocados.

Lo que no ha cambiado, es la política agraria de la UE. Especialmente Francia rechaza cualquier paso de apertura para este sector, por más tímido que sea. Con ello, el gobierno francés incluso pone en peligro la próxima Ronda de Doha y los esfuerzos de la OMC para eliminar las trabas al comercio mundial.

La posición de la asociación del sector privado alemán para América Latina, el Ibero-América Verein, es diferente: apoya una plena e incondicional liberalización del sector agrario de la UE. La actual política agraria de la UE y, en especial, el sistema europeo de importación de banano no tienen futuro alguno: están condenados a desaparecer en los oscuros abismos de la historia. ■

## En la UE no existe ni una política, es más: ni siquiera un concepto coherente para enfrentar el problema de la droga.





# Importar es más fácil de lo que piensa.

Llame a DHL IMPORTA 018000111467.

**Import Express, su verdadero socio de negocios con experiencia en liberación de aduanas.** En DHL sabemos que usted no tiene tiempo que perder en procesos complicados para la importación de los productos que necesita. Lo que usted requiere es un socio de negocios, que se ocupe de sus importaciones, trabajando proactivamente para asegurar un proceso aduanero eficiente. Un socio que le ayudará a tener los clientes más satisfechos de su mercado. Import Express le ofrece soluciones rápidas y confiables para la importación de productos a través de sólo un número de atención al cliente. **Llame al DHL IMPORTA (018000111467) y descubra cómo podemos ayudarle.**

# La seguridad jurídica y el estímulo a los negocios

En los foros académicos y empresariales se menciona con alguna insistencia la seguridad jurídica como condición política de los negocios, para destacar las graves consecuencias del problema de la inseguridad jurídica en los países del tercer mundo. Por Felipe Vallejo



En los foros académicos y empresariales se menciona con alguna insistencia la seguridad jurídica como condición política de los negocios, para destacar las graves consecuencias del problema de la inseguridad jurídica en los países del tercer mundo.

Hoy se analiza la incidencia que tiene la estructura jurídica en la libertad económica y en la inversión productiva. Colombia tiene, en general, muy baja calificación en sus instituciones por fenómenos de corrupción, violación de la propiedad privada y mal funcionamiento del sistema legal, contractual y judicial<sup>1</sup>.

Las instituciones son las "reglas del juego" aceptadas dentro de una sociedad y que imponen límites al comportamiento de los individuos y del propio Estado para facilitar la

interacción humana en todos los órdenes de la vida —lo cual incluye necesariamente las relaciones de intercambio de tipo contractual. Las instituciones suministran la estructura básica para las relaciones de cooperación y competitividad que constituyen el tejido social y más específicamente el orden económico. Ellas generan confianza entre los seres humanos, fundan sus expectativas y reducen la incertidumbre propia de las relaciones políticas, sociales y económicas<sup>2</sup>.

## La propiedad privada y el contrato como institución

La propiedad privada y la autonomía contractual son derechos garantizados por la Constitución Política<sup>3</sup>.

Aunque el Derecho y la Economía consideran los fenómenos sociales desde perspectivas distintas, entre ambas disciplinas existe una conexión

fundamental porque las relaciones económicas se establecen mediante los contratos y estos son acuerdos regidos por las leyes. Pero el derecho también es una ciencia de la realidad, y las instituciones jurídicas en un tiempo y lugar determinados se juzgan por su validez empírica. Esto es, por sus resultados efectivos en la prevención y resolución de los conflictos humanos.

El mundo infinito de los contratos comprende no sólo aquellos que ejecutan los particulares entre sí (contratos privados) para llenar sus necesidades privadas, mediante el intercambio de bienes y servicios, sino los contratos que éstos celebran con las distintas agencias estatales. La administración pública no sólo ejercita el poder de imperio sobre los asociados (una relación de subordinación), sino que precisa de su colaboración permanente para cumplir sus cometidos. Los contratos estatales son uno de los principales instrumentos de que se vale el Estado moderno para realizar la inversión pública, especialmente en infraestructura y servicios (carreteras, hidroeléctricas, explotaciones mineras, comunicaciones, etc.). En la actualidad los contratos más cuantiosos y complejos son aquellos que el Estado celebra con los particulares, sin duda el contratante que moviliza el mayor volumen de recursos en la economía de cualquier país occidental.

El derecho a celebrar contratos presupone casi siempre la propiedad, porque los contratos son actos de disposición de intereses y comúnmente de cosas y servicios susceptibles de apropiación y de comercio, y por tanto estimables en dinero. De ahí que las promesas que resultan de los contratos sean los activos más importantes de la sociedad moderna, según la expresión afortunada de ROSCOE POUND vertida en esta línea: La riqueza, en una edad comercial, está hecha mayormente de promesas<sup>4</sup>.

### El concepto de seguridad jurídica

El concepto de seguridad jurídica está referido a la existencia de normas claras y estables y a su aplicación uniforme y oportuna por parte de los jueces. Max Weber observa con mucha razón que el poderío universal de la sociedad que constituye el mercado demanda un funcionamiento del derecho calculable según reglas racionales<sup>5</sup>.

El respeto a la palabra empeñada es un postulado de la sociedad civilizada. Los hombres deben poder asumir que aquellos con quienes tratan actuarán de buena fe y cumplirán sus compromisos, y que el Estado los respaldará y no interferirá sus contratos. Esta expectativa se proyecta en dos sentidos: (i) Ambos contratantes han de respetar los términos acordados, so pena de sanción traducida en la obligación impuesta al contratante incumplido de indemnizar daños y perjuicios al contratante inocente. (ii) Durante su vida, el contrato debe quedar sometido a las leyes vigentes al tiempo de su celebración<sup>6</sup> y que fueron las que tomaron en consideración los contratantes para proyectar el negocio<sup>7</sup>. La primera condición depende de las partes que intervienen en el contrato y la segunda del Estado. La confianza que fundamenta el orden de las relaciones económicas se pierde cuando las instituciones contractuales son débiles, bien porque la efectividad del contrato en caso de incumplimiento no está garantizada por

la justicia, ya porque el Estado –so pretexto de intervención en la economía– cambia las normas con efecto inmediato sobre los contratantes, hace más gravosa la situación de una de las partes y altera el equilibrio financiero del convenio. Cuando el Estado ha contratado con un particular, los actos de imperio que repercuten directamente sobre los términos del contrato minan la confianza de los particulares y paralizan su iniciativa privada como inversionistas.

Hay que decirlo con tranquilidad: En Colombia, ni las leyes son estables ni la actividad judicial efectiva. El Estado cambia las leyes con demasiada frecuencia y con este proceder suyo interfiere los contratos en curso o afecta la posición de uno de los contratantes, lo que es igualmente grave. Los jueces demoran sus fallos en exceso. Las estadísticas oficiales sobre la duración de los procesos constituyen la prueba irrefutable de que la justicia no marcha entre nosotros<sup>8</sup>. En algunas jurisdicciones los pronunciamientos con respecto a casos similares envuelven soluciones distintas, cuando no contradictorias. Y la falta de coherencia en la doctrina judicial impide a los interesados hacer pronósticos sobre la forma como los jueces resolverán casos futuros en caso de conflicto.

Es fácil advertir que los anotados defectos de nuestro sistema jurídico impiden a los contratantes calcular de manera adecuada los costos y beneficios de los contratos que ellos celebran a plazo, confiar en obtener una reparación eficaz y oportuna en caso de infracción de las obligaciones pactadas, e incluso les dificultan la solución amigable de sus diferencias.

### La debilidad de las instituciones y los costos de transacción

Los economistas han acuñado la expresión costos de transacción para designar el costo de medir los atributos –jurídicos y físicos– de las cosas que son objeto de intercambio y de hacer efectivos los contratos. La estructura



### Felipe Vallejo G.

Abogado egresado de la Universidad del Rosario. Master en leyes de la Universidad de Yale. Miembro de Número de la Academia Colombiana de Jurisprudencia. Fue por varios años profesor de Obligaciones y Responsabilidad Civil en la Universidad del Rosario. Autor de libros y ensayos en Derecho Civil, Comercial y Marítimo. Abogado consultor y litigante.

institucional determinará los riesgos para el acreedor de prestaciones a plazo de que el contrato sea observado o de que será indemnizado en caso de incumplimiento. De lo cual resulta que en un país en donde las instituciones no están bien definidas o funcionan de manera inadecuada, el valor de los bienes y servicios transados sufre incremento debido a los costos de transacción asociados a la determinación de los derechos y a la efectividad de los contratos vulnerados.<sup>9</sup>

El intercambio debe ser hecho a un costo de transacción bajo para que se justifique. Los elevados costos de transacción disminuyen los negocios y llegan a paralizarlos.

### Soluciones recientes en Colombia

Es una recompensa al esfuerzo intelectual observar que la crítica no cae en oídos del todo sordos. En los

últimos años las ramas legislativa, ejecutiva y judicial del poder público han hecho algunos esfuerzos para recuperar la confianza de los particulares en los contratos:

(i) La iniciativa de tipo legislativo más importante en esta dirección se refiere a los contratos regulados por la ley 80 de 1993, que unificó la noción de contrato estatal y restauró el derecho privado como régimen común aplicable a estos contratos, al tiempo que reconoció a las partes (la entidad estatal y el particular) la facultad de estipular cláusula de

dependencia entre seguridad jurídica y contratos productivos!).

(ii) El mérito del mayor esfuerzo judicial para atacar el problema de la incoherencia jurisprudencial proviene de la Corte Constitucional, cuya sentencia C-836/01 de 9 de agosto de 2001 ordena a los jueces inferiores respetar los precedentes o doctrina judicial contenida en las decisiones de las altas cortes.

Las iniciativas que hemos descrito son un principio de conciencia sobre la necesidad y los beneficios de la seguridad jurídica, pero hace falta

parar los resultados de la actividad económica, han comprendido que el marco institucional es la primera condición para un desempeño exitoso. Sin desconocer su liderazgo en este importante movimiento, es bueno decir que reforzarían sus argumentos acercándose más al derecho, cosa que a la gran mayoría no parece interesarles más allá de algunas ideas elementales<sup>11</sup>. Nunca antes se vio la importancia de que estas profesiones tan distintas en apariencia unieran sus esfuerzos por una causa común de tantas implicaciones. ■



## En nuestro tiempo los economistas tienen mayor audiencia, y es una circunstancia feliz que ellos también demuestren un genuino interés en el tema de las instituciones.

mayor decisión para convertirla en una verdadera política de Estado.

Tal vez algún día nuestros tribunales puedan repetir estas palabras de Lord Goff cuando explicó la función ideal de la ley contractual y el papel de la Corte Comercial inglesa:

Allí estamos para ayudar a los hombres de negocios, no para obstaculizarlos; allí estamos para dar efecto a sus transacciones, no para frustrarlas; allí estamos para aceitar las ruedas del comercio, no para colocar palos en los trabajos, o inclusive polvo en el aceite.<sup>10</sup>

Hace mucho tiempo que los juristas abogan por la estabilidad de las leyes, pero sus libros escasamente atraen la atención de los profanos en las disciplinas jurídicas y sus opiniones poco influyen en los sectores donde se toman las decisiones políticas. En nuestro tiempo los economistas tienen mayor audiencia, y es una circunstancia feliz que ellos también demuestren un genuino interés en el tema de las instituciones. A fuerza de medir, juzgar y com-

arbitramiento para dirimir sus controversias. Es muy evidente que los particulares que contratan con el Estado se sienten más cómodos con la aplicación del derecho civil y comercial a sus contratos (más estable que el administrativo) y que la jurisdicción arbitral les da más confianza que los tribunales contencioso-administrativos.

Un segundo paso legislativo para enfrentar el problema de los cambios normativos que alteran las proyecciones de negocios es la ley 693 de 2005 sobre estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia. Esta ley fue expedida con el propósito de garantizar al inversionista las "reglas de juego" y dar estabilidad a los contratos que tengan por objeto nuevas inversiones o ampliación de las existentes en el territorio nacional. (He aquí al propio legislador admitiendo la íntima

- Rudolf Himmels, Crecimiento y Malas Ideas, La República 11 de octubre de 2004, con cita de un trabajo sobre el índice de competitividad para el crecimiento, Growth Competitiveness Index -GC-, elaborado por Jeffrey Sachs y otros en la Universidad de Harvard.
- Sobre las instituciones y su relación con la economía se puede consultar: Douglass North, INSTITUTIONS, INSTITUTIONAL CHANGE AND ECONOMIC PERFORMANCE (Cambridge, University Press, 1990), y STRUCTURE AND CHANGE IN ECONOMIC HISTORY (New York -London, W.W. Norton & Company, 1981).
- Arts. 25, 26, 38, 58 y 333, especialmente.
- AN INTRODUCTION TO THE PHILOSOPHY OF LAW (New Heaven -London, Yale University Press, 1954), capítulo 6 -Contract.
- ECONOMÍA Y SOCIEDAD (México, Fondo de Cultura Económica, 1987), p. 272.
- Art. 38 de la Ley 153 de 1887.
- En derecho los motivos para contratar se denominan causa del contrato cuando son conocidos de la otra parte (C. C., art. 1524).
- Son encomiables los recientes esfuerzos de la Corte Suprema de Justicia para agilizar sus decisiones judiciales en casación, y que bien demuestran la posibilidad de cambiar el estado de cosas existente cuando la organización respectiva adopta una actitud crítica frente a su trabajo y ejerce una voluntad decidida para su ordenación efectiva.
- North, ob.cit.
- Citado por Roger Brownsword en CONTRACT LAW (London, Butterworths, 2000), p. 26. He traducido.
- Friedrich A. Hayek es ejemplo de un gran economista que se preocupó por las instituciones jurídicas, especialmente en su notable libro THE CONSTITUTION OF LIBERTY.



disfrutamos la vida!  
ya garantizamos la  
universidad y posgrado  
de nuestros hijos



Línea de Atención al Cliente 01 8000 910027

[info@globaleducation.com](mailto:info@globaleducation.com)

Para mayor información visítenos en:

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

SIN LIMITES EN COLOMBIA y/O ESTADOS UNIDOS



**José Ramón Pin A.**

Profesor del IESE, Barcelona. Director del Departamento de Personas en la Organización. Profesor invitado de INALDE.

Una de las razones para la ética en la empresa es precisamente que la empresa está formada por personas. Por tanto debe ayudar a su mejora. Mejora que se produce, entre otras cosas, por la adquisición de virtudes (y la renuncia a los vicios). Ayudar a ello, apoyando los actos que las desarrollan es un objetivo de la empresa postmoderna. Los códigos éticos tienen en esto su fundamento real. Si hablamos de excelencia no se trata de impedir que se cometan actos malos, sino además ayudar a que se realicen buenas acciones que desarrollen las virtudes de los componentes de la empresa. Por José Ramón Pin Arboledas.

## Los nuevos retos éticos en la empresa

*Reproducimos para nuestros lectores apartes de un artículo que consideramos medular en las discusiones sobre el papel del empresario y de cada persona en la sociedad. Como lo dice José Ramón Pin en la frase final de este texto, éste "es un grano de arena para construir esta montaña en la que estamos muchos empeñados: empresarios, directivos, trabajadores, académicos, gobernantes y ciudadanos en general.*

*Invitamos a conocer la versión completa del artículo en nuestra página [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com)*

Un sistema retributivo que premie exclusivamente el desempeño individual puede dificultar el desarrollo de la virtud de la solidaridad, si además se combina con un sueldo fijo muy bajo.

No basta con las normas, pero hay que tenerlas; no es suficiente con pensar en el bien, pero hay que buscarlo; la virtud no es lo único que asegura el comportamiento ético, pero hay que conseguirla. La ética realista y completa es la que se basa en normas, en la búsqueda del bien por el desarrollo de virtudes personales (Argandoña, A. 1997, 180).

Las empresas deben orientar su acción en este sentido. Los códigos de conducta pueden ayudar, pero no son suficientes. Si la empresa no ayuda al desarrollo de las virtudes de las personas que trabajan en ella y reciben su influencia, no cumplirán su objetivo ético. Si lo hacen redundará en el bien de todas ellas. Es una ética de la exce-

lencia, un nuevo reto que obliga a la empresa postmoderna a modificar todo su enfoque.

**Ampliando la perspectiva.  
Hacia un enfoque más global.**

La ética de la excelencia lleva a considerar la amplitud del campo de la responsabilidad ética de las empresas. En la modernidad, su responsabilidad se limitaba al bien de los accionistas, medido en valor proporcionado a través de dividendos o plusvalías.

El objetivo de este enfoque era responder con lealtad al riesgo que corrían los accionistas por depositar sus recursos y su confianza en la compañía.

Una modalidad más amplia fue incluir a los empleados y los clientes en esta responsabilidad. La teoría dice que, en el largo plazo, es imposible responder responsablemente ante los accionistas, si no hay lealtad con los otros dos grupos de personas. Reichheld lo recoge en su libro: El efecto lealtad (1996).



**“Hace unos años realicé un estudio** sobre los sistemas de recursos humanos. Se trataba de analizar si ayudaban o no a elevar el nivel ético de la empresa. La metodología consistió en realizar una encuesta entre los alumnos de programas de Master Ejecutivo y Directivos. Las conclusiones obligaban a la reflexión.

Los sistemas de retribución, por ejemplo, tenían escasa influencia en el desarrollo de la capacidad ética (Pin Arboledas, J. R. 1994, 141). Más preocupantes son otras respuestas. Por ejemplo, se preguntaba: ¿cree usted que está presionado en su trabajo a realizar tareas que no son éticas? Las respuestas fueron que alguna vez en el 27% y con frecuencia el 10% (Pin Arboledas, J. R. 1944, 153). Es decir, que el trabajo a veces dificulta el desarrollo ético y la retribución no estimula su desarrollo. Esto es lo que hay que cambiar. A la hora de diseñar cualquier sistema de dirección la empresa debe preguntarse: ¿ayuda, y cómo, este sistema al desarrollo de comportamientos solidarios con los demás? Es un nuevo criterio a introducir en las empresas que quieran responder al reto de la excelencia.

• Además de la propia vocación de la empresa este enfoque de excelencia responde a una amplia demanda social. En una encuesta a 25.000 ciudadanos de 23 países en 5 continentes en Mayo de 1999, los resultados fueron:

*“Dos de cada tres ciudadanos quieren que las empresas vayan más allá de su papel histórico de obtener beneficios, pagar impuestos, emplear gente y obedecer las leyes; quieren que las compañías tengan un alto estándar ético y contribuyan a metas amplias de la sociedad”.* (Environics International Ltd. 1999).

Esta preocupación nos conecta con el otro desafío ético al que debe responder la empresa en este milenio.”

No obstante, estas teorías no son sino una modalidad del economicismo. Su objetivo es conseguir el mayor valor económico para la compañía. Existe abundante teoría sobre los llamados “costes de transacción” (Williamsons, O. E. 1983) que demuestra que eso no se consigue sin un comportamiento ético en el mercado y en el interior de la compañía.

Pero, al irrumpir la postmodernidad en la concepción de la ética empresarial, pronto empezaron a desarrollarse conceptos más amplios. Uno de ellos fue la teoría de los stakeholders (interesados, implicados o participantes de la empresa). La empresa no sólo tiene responsabilidad ante los accionistas, también ante el resto de los grupos humanos que participan en ella: los empleados, los clientes, los proveedores, el medio ambiente y las comunidades en las que trabajan y sus gobiernos. Son todos los ámbitos en los

que de manera directa o indirecta se recibe la influencia de la empresa.

La teoría de los stakeholders ha tenido abundante literatura. Amplía la óptica de las responsabilidades de la empresa. De hecho no es tan nueva. Ya el viejo maestro de Harvard, Kennet Andrews, incorporaba el concepto de Responsabilidad Social dentro del concepto de Estrategia en los años sesenta. Este concepto desapareció en los enfoques estratégicos de los setenta de Porter y el Boston Consulting Group, y reaparece en los ochenta con Freeman y Gilbert (Fontrodona y otros, 1998, 100-120). El riesgo del enfoque porteriano, que responde a la modernidad a pesar de su época, es caer en el proceduralismo o el marketing, sin que haya otra cosa detrás; y que el nuevo concepto de la “Reputación Social Corporativa” sea sólo una capa estética, sin estar profundamente arraigada

en las personas que dirigen y actúan en la empresa.

Pero el viaje no acaba ahí. Además de los stakeholders las empresas tienen una responsabilidad global, mundial. En un mundo globalizado, interconectado con las nuevas tecnologías, todos somos responsables de lo que ocurre en el resto de la humanidad.

La nueva sensibilidad (Llano, A. 1998) es más exigente con las empresas. Así lo comprendieron Ben Cohen y Jerry Greenfield, creadores de la marca de helados Ben & Jerry que basan su estrategia en una doble misión: la económica y la social. De manera que toda operación de la compañía, desde las compras a las ventas, pasando por la producción tiene un componente social. La leche es proporcionada por pequeñas granjas familiares a las que se les paga un plus para mantener su forma de vida y evitar que

alimenten el ganado con sustancias artificiales (clombuterol). Las galletas se compran a una fábrica de Nueva York que atiende a homeless (vagabundos sin techo). Los frutos a indios brasileños para permitir la estabilidad de sus selvas al hacerlas rentables económicamente. El marketing está orientado a la defensa de causas ecológicas o humanas. Todo ello en una empresa que tiene como objetivos conseguir beneficios, ¡y los obtiene! (Cohen, B. & Greenfield, J. 1997). Ben y Jerry dieron la vuelta al dilema entre solidaridad mundial y beneficios. No se trata de hacer el bien con los beneficios, sino de tener beneficios haciendo el bien. Ellos han demostrado que se puede hacer.

El territorio del enfoque ético de la postmodernidad ha sido ampliado, como lo han hecho estos dos empresarios. Es lo que hoy en día se conoce con el nombre de "Corporate Global Citizenship" (Tichy, N McGill, A Clair, L 1997).

Algunas frases del libro de Ben Cohen y Jerry Greenfield pueden desvelar la idea que hay detrás de esta concepción de la ética empresarial. Es toda una filosofía no sólo de la empresa, sino también de la sociedad y del hombre. Y téngase en cuenta que esto personajes son hombres de negocios. Según ellos, llegaron a los negocios forzados por las circunstancias, pero en ningún caso son predicadores.

- Los negocios han llegado a ser la fuerza más poderosa de la sociedad. No podemos resolver los problemas sociales al menos que aceptemos su papel de liderazgo (Cohen, B. & Greenfield, J. 1997, 33). Para ellos lo que de verdad cambiará la sociedad serán las empresas, no los gobiernos, ni otras instituciones. Hace años podría decirse que las empresas eran lo que la sociedad que las rodeaba. Hoy podemos decir que la sociedad es lo que las empresas que la componen. Vivimos gran parte de nuestra vida en ellas, nos

vestimos, divertimos, comemos, etc con sus productos.

- Esto requiere un cambio para que los negocios actúen en interés del bien común y este es un nuevo papel para ellos (Cohen, B & Greenfield, J. 1997, 33); y no pueden, ni deben renunciar a él. Hoy en día muchos de los líderes sociales son líderes empresariales y esa es una gran responsabilidad. La empresa es el elemento más dinamizador de la sociedad, su vanguardia innovadora.
- Un negocio orientado a valores puede ser altamente rentable (Cohen, B & Greenfield, J. 1997, 48). El crecimiento espectacular

incluimos en nuestra decisión de adquisición el criterio ético.

- El hombre es espíritu y no actualizaremos el aspecto espiritual hasta que lo integremos en los negocios. Hay un aspecto espiritual de los negocios. (Cohen, B & Greenfield, J. 1997, 51). No podemos ser esquizofrénicos, ni pensar que los demás lo son. Si el hombre es materia y espíritu, lo es en todas sus actividades. No se puede dejar el alma en la puerta de la empresa. No debemos ser solidarios sólo en nuestros "ratos libres", que cada vez son menos, y despidados en el trabajo. Eso conduce a la esquizofrenia, al empobrecimiento personal,



de su empresa, y la estabilidad de su mercado, son una prueba en contra de quienes piensan que compatibilizar la misión social y la económica es imposible.

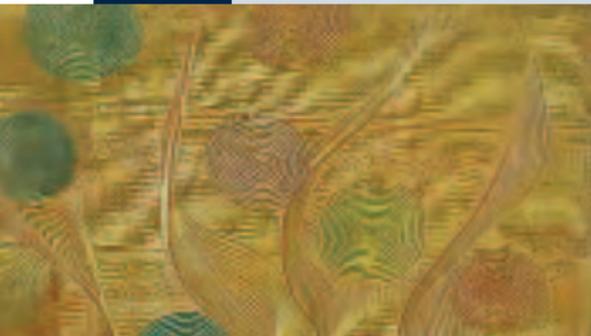
- La gente puede influir en los negocios, como inversores, como empleados y como clientes. (Cohen, B & Greenfield, J. 1997, 48). Los clientes votan con sus compras, más que en las elecciones políticas. Nike y Reebok, las empresas de zapatillas deportivas, eliminaron el trabajo infantil de las fábricas pakistaníes de sus proveedores por la presión de las organizaciones de consumidores de USA. Tenemos más poder del que creemos con nuestras compras. Poder que desaprovechamos porque no

social y, a la larga, probablemente también al desastre económico.

Realmente Ben y Jerry son postmodernos. Su filosofía de la empresa también. No son los únicos. Sobre una forma integral de entender el Corporate Citizenship puede verse también la filosofía de Diageo en: [www.diageo.com](http://www.diageo.com).

### Tres consejos para enfrentarse al nuevo desafío ético de la empresa en el siglo XXI.

El panorama es retador, ambicioso. Conseguir el objetivo no es fácil. De hecho, es un proceso continuo de esfuerzo hacia una perfección que nunca se alcanzará, pero que cada vez puede estar más cerca si se hacen las cosas bien. ¿Existen algunos consejos que ayuden a ello? Vamos a ver, al menos, tres.



## Las tres caras de la Responsabilidad Social Corporativa. La necesidad de medir para gestionar.

ESTE CONCEPTO AMPLIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA está compuesto por tres facetas: la responsabilidad respecto a los empleados y otras personas de la empresa; la responsabilidad respecto al medio ambiente; y la responsabilidad respecto a las necesidades sociales de su entorno, incluso en el nivel mundial. Eso no quiere decir que la empresa pueda olvidarse de los beneficios. Todo lo contrario, sin éstos no podrá cumplir con las otras responsabilidades. De ahí que la primera responsabilidad sea la profesional. Una empresa que no es económicamente solvente, tampoco lo es socialmente. De hecho para poder sobrevivir con una actuación ética excelente la condición es ser excelente desde un punto de vista profesional.

Por eso, el "Libro Verde de la Responsabilidad Social de la Empresa" (CCE, 2002) de la U. E. habla del triple balance, económico, social y medioambiental, que algunos han sintetizado en las "tres P" que, en idioma inglés, son: Profits, People and Planet; y en castellano podríamos traducir por las tres G: Ganancias, Gente y Global, por mantener una regla nemotécnica.

Ahora bien, para saber cómo va económicamente la compañía hay que recurrir a medir el resultado, reflejado en la cuenta de pérdidas y ganancias. También en los otros aspectos hay que medir e informar sobre esas medidas. Se sabe que "lo que no se mide o conoce bien, no se gestiona". En los aspectos de la responsabilidad social ocurre lo mismo.

En materia económica, los resultados de cada año quedan reflejados en la memoria del año. De la misma manera en materia de responsabilidad social, las empresas deben reflejar sus resultados en una memoria social. Las tres partes, la política de empleados, la de medio ambiente (conocida como política de sostenibilidad, hoy con un contenido más

amplio) y la inversión en atenciones sociales, deben tener sus objetivos y cada año analizar en qué medida se cumplen.

Algunos de los objetivos que se incluyen en el apartado de los empleados son:

- A) Lucha contra la discriminación, con medidas como el porcentaje de personas de género femenino en los distintos niveles de la empresa, o porcentaje de emigrantes, un tema cada vez más candente en España.
- B) Gastos en formación y desarrollo de las personas, horas, número y calidad de las acciones formativas.
- C) Medidas para fomentar el equilibrio trabajo/familia, medido en porcentaje de personas que gozan de horario flexible, ayudas económicas, facilidades como guarderías...
- D) Higiene y seguridad, medido en reducción de accidentes laborales y horas de atención al problema e inversiones en material.
- E) Desarrollo del sentimiento de solidaridad, medido en horas dedicadas por los empleados en ayudas solidarias, dentro del horario de trabajo...
- H) Cumplimiento de normas de buen Gobierno, Códigos deontológico del sector o Códigos éticos propios, medido en número disminución de número de entores cometidos, consultas realizadas al Comité de Seguimiento, etc.

En el apartado de medio ambiente se pueden proponer otras medidas como:

- A) Reducción de la emisión de sustancias contaminantes, medido en su concentración con objetivos por debajo de los límites legales.
- B) Reducción del consumo de papel, medido en kilos del mismo que se producen de menos cada año por empleado de la compañía.
- C) Reducción del consumo de agua en las instalaciones, medido en litros utilizados de menos cada año por empleado o por metros cuadrados de instalación.
- D) Proyectos de reciclaje de residuos contaminantes, medido en kilos de productos reciclados.

En el apartado de acciones sociales:

- A) Número de proyectos de acción social y mecenazgo, gestionados directamente, patrocinados o financiados
- B) Inversión económica realizada en diferentes tipos de proyectos.
- C) Horas invertidas por los empleados en horas fuera del trabajo en acciones solidarias promocionadas por la empresa.

La utilización de estas memorias supone un compromiso por parte de los Organos de Gobierno de la Compañía e incide directamente en la "Reputación Corporativa". Una noción que cada vez es más importante. "La Reputación Corporativa es hoy el principal activo de la compañía" anunciaba la prensa escrita (Expansión, 11 de junio de 2003). Es, además, un elemento básico a la hora de conformar la "Identidad Corporativa", lo que realmente es una empresa y como se le ve desde dentro y desde fuera (Moingeon, B. and Soenen, G., 2002).

Todo esto es el nuevo desafío ético de la empresa en el siglo XXI. Un desafío complejo y difícil para el que vamos a dar tres consejos de cómo enfrentarse a él.

### **No dificultar el desarrollo de la virtud, ni promocionar el desarrollo del vicio.**

Parece una perogrullada, pero ¿qué se quiere decir con ello? Básicamente que nadie está obligado a ser héroe, y si para realizar un acto bueno hay que esforzarse demasiado, casi heroicamente, es que la organización está diseñada sin criterios éticos. Juan Pablo II ya lo dice: "Está alienada una sociedad, que en sus formas de organización social, producción y consumo... hace más difícil... la solidaridad interhumana" (Centesimus Annus, 1991).



Ya hemos hablado de sistemas de retribución que priman tanto el rendimiento individual, que realmente dificultan la solidaridad. Pero también puede ocurrir con los sistemas de ascenso o promoción dentro de la empresa. ¿En una promoción debe primar sólo la eficacia de la persona o hay que analizar otras virtudes? Si sólo prima la eficacia, las personas toman nota, dejan de ayudarse unos a otros y, aun más, se ponen trampas entre ellos. Los sistemas de control también pueden producir este efecto.

Una gran responsabilidad, por parte de quienes diseñan los sistemas de dirección, consiste en prever los llamados "efectos perversos" que se pueden dar cuando se establece una estructura formal. (...)

La nueva interpretación de la responsabilidad ética de la empresa exige introducir un criterio nuevo a la hora de decidir sobre las alternativas de

diseño se los sistemas de dirección. La pregunta a hacerse es: ¿ánimo, dificultad o, incluso, impido el desarrollo de la virtud de la prudencia, la solidaridad, la templanza, la fortaleza, la magnanimidad etc...?

Respecto a la templanza, por ejemplo, es evidente que determinadas políticas de relaciones públicas, o contactos comerciales, dificultan su ejercicio. Algunas empresas tasan moderadamente los gastos a realizar con los clientes para ayudar a la templanza. También otras limitan el nivel económico de los regalos que se pueden recibir de terceros, como proveedores o clientes, para ayudar a mantener la lealtad a la empresa.

A veces queremos que las personas tengan una vida equilibrada en las tres facetas de su vida: la personal, la familiar y la profesional y en ese orden. Pero los horarios y la exigencia de presencia durante jornadas superiores a las normales se convierten en un factor de éxito en la compañía ¿cómo atender una familia cuando la jornada se alarga a más de 10 horas? S A S Institute, una compañía americana de software de bancos de datos altamente rentable, tiene como norma el bloqueo de los sistemas de comunicación de la empresa a una hora prudente de la tarde. Así se reduce drásticamente el riesgo de tener personal workoholic (adictos al trabajo). También dispone de guarderías y atención sanitaria. Como consecuencia, su nivel de rotación es inferior al 5% en un sector con más del 20%. El desarrollo de virtudes también es rentable.

La respuesta de la modernidad era que la empresa no es responsable del alcoholismo de algunos de sus vendedores; que esa responsabilidad es de cada uno de ellos. Tampoco de la codicia de sus compradores o del divorcio o desequilibrio familiar de sus directivos. En la nueva concepción, no se elimina la responsabilidad individual, pero tampoco se exige a la organización y quienes diseñan sus políticas y sistemas.

### **Explicar y formar sobre el sentido de la ética.**

Una cosa que ha quedado clara: la conciencia es una importante guía para la toma de decisiones. Pero también que debe estar bien formada. La pregunta es si la empresa tiene la obligación de hacerlo.

La respuesta es que sí. En primer lugar porque, hoy en día, otras instituciones, que antes realizaban este cometido, ahora fallan. Es el caso de la escuela o la familia. Por tanto, si una empresa quiere personas bien formadas, lo que es una fortaleza competitiva, lo tendrá que hacer ella misma.

La segunda razón es que aunque la ética es general, en la empresa hay problemas específicos que requieren una formación especial. Por ejemplo, los relacionados con la higiene y seguridad en el trabajo, o la contaminación. En ese caso es obligación de la empresa desarrollar a sus componentes en estos aspectos.

La forma de hacer esta formación es variada. La técnica más eficaz parece ser la elaboración de códigos de conducta o éticos. Mediante su difusión y estudio se realiza un profundo proceso de formación. Por estas razones no basta escribirlos para que sean útiles. Un conjunto de condiciones se exigen para ello (Pin Arboledas, J. R. 1995). En muchos casos, estos códigos se complementan con comités que desarrollan su articulación, lo mantienen al día, realizan una verdadera labor de jurisprudencia y sirven de órgano de consulta ante las dudas de los empleados. Realizan el papel de consejo que se propuso en el punto 4.2. a la hora de tomar decisiones complejas.

Hay que cuidar que estos códigos no sean sólo una sucesión de prohibiciones. Deben ser también alientos hacia la excelencia. En ese sentido, las memorias sociales complementan su labor, al difundir los esfuerzos realizados en ese camino. Son importantes para la reputación externa de la compañía, pero aún lo son más para la imagen que de ella tienen los empleados de la misma.

Dasani combina la pureza del agua con el sabor natural de las frutas.

nueva



**DASANI**  
sin calorías  
el agua avanza



un producto de *The Coca-Cola Company*



so, de ascética (que es el camino para ir adquiriendo virtudes). La responsabilidad del dirigente le obliga a exigirse a sí mismo en primer lugar y ello no es fácil.

En ese sentido hemos de esperar del futuro de los empresarios y los directivos algo así como un código deontológico. Un juramento sobre el cuidado del bien común, al estilo del juramento hipocrático de los médicos. Una labor que hay que comenzar en los centros de formación de profesionales de la empresa.

La propuesta puede parecer sorprendente y utópica, pero ¿no estamos viendo los estragos que está produciendo la falta de algo similar? ¿No es un gran esfuerzo de formación cívica el que están realizando todos los informes sobre buen gobierno corporativo y sobre ética empresarial? Por supuesto que con ello no se habrán resuelto todos los problemas, pero sí que es un camino a recorrer. Este capítulo es un grano de arena para construir esta montaña en la que estamos muchos empeñados: empresarios, directivos, trabajadores, académicos, gobernantes y ciudadanos en general. ■

La complejidad de este esfuerzo formativo, exige que las personas encargadas de ello estén profundamente comprometidas con los valores éticos y conocedores de esta materia, además de ser excelentes profesionales en su campo. Si bien la experiencia es muy importante y el prestigio histórico logrado ayuda a dar autoridad a estos programas, hay que huir de poner al frente de ellos a personas que consideramos poco útiles y utilizar este encargo como un premio de consolación para quién ya tiene lugar en la empresa. La organización percibirá este hecho y el programa será visto como un apéndice, no como algo sustancial al negocio.

Esta última consideración está relacionada con el último consejo:

### **El ejemplo, el liderazgo ético.**

Los dos consejos anteriores son inútiles, si la dirección de la empresa no es un ejemplo ético en el que puedan reflejarse las virtudes buscadas. El liderazgo se transmite con hechos.

Si la alta dirección de una empresa no tiene, y practica las virtudes, el resto tampoco lo hará. Si un jefe no es templado, sus colaboradores probablemente tampoco lo serán. Si los órganos de Gobierno no son austeros, al nivel que les corresponde, no deben esperar austeridad de los empleados en el uso de los medios de la empresa.

En realidad, este es el tema más exigente. Porque ya no se trata sólo de ética, sino también de estética e, inclu-

ética que necesita la empresa. Unión Editorial S.A. Madrid, 1998.

Fontrudona, J. *Clima ético de la empresa española*. Documento de la División de Investigación de IESE, 2003.

Gallifa de Injau, A. e Ibarra, P. "Karbú. Un cliente especial para Booz Allen & Hamilton". Caso de la División de Investigación del IESE. Barcelona, 2001.

Fundación Empresa y Sociedad. *Estudio sobre la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid, mayo de 2002.

Hall, D. W. *Making the Right Decisions. Ethic for Managers*. John Wiley and Sons Inc. New York, 1993.

[http://www.diageo.com/ad/citizenship/introduction/what\\_is\\_cc.htm](http://www.diageo.com/ad/citizenship/introduction/what_is_cc.htm) (11/12/2002).

Juan Pablo II. *Encíclica "Centesimus Annus"*. Roma, 1991.

Llano, A. "La nueva sensibilidad" en *Revista Aetide*, N° 7 Diciembre 1998

Llano, C. *El postmodernismo en la empresa*. Mc Graw Hill. Interamericana de España. Madrid, 1994.

Hamel, G. *Lidando la revolución*. Ediciones Gestion 2000 S.A. Barcelona, 2000.

Hampel, L. "Informe Hampel". Comité sobre el Gobierno Corporativo. Reino Unido, enero de 1998.

Higgs, J. "Informe sobre el buen Gobierno de las Empresas". Reino Unido, noviembre de 2003.

MacIntyre, A. *Traz la Virtud*. Ediciones Crítica. Madrid, 1987.

MacIntyre, A. *Three rival versions of moral enquiry*. *Encyclopedia, Genealogy and Tradition*. University of Notre Dame Press, 1990.

Melé, D. *Ética en la Dirección de Empresas*. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1977.

Moingeon, B. and Soenen, G. *Corporate and Organizational Identities*. Routledge. New York and London, 2002.

NYSE. "New York Stock Exchange Corporate Accountability and Lising Standards". 6 de junio de 2002.

Olivencia, M. "Informe Olivencia". Comisión Superior para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. Madrid, 26 de Enero de 1998.

Pin Arboledas, J. R. "Criterios éticos en el diseño del trabajo en la empresa" en Melé, D. (ed.) *Ética, trabajo y empleo*. EUNSA. Barañain (Navarra), 1994.

Pin Arboledas, J. R. y Montes, J. M. *TD 95 "La carta de Carlo de Benedetto"*. Caso de la División de Investigación del IESE. Barcelona, 1994.

Pin Arboledas, J. R. *TDN 111 "¿Cuándo es útil un Código Ético?"*. Nota técnica de la División de Investigación del IESE. Barcelona, 1995.

Pin Arboledas, J. R. *Economía de la corrupción (Reflexiones para empresarios y directivos)*. Nota técnica del INALDE. Chia, Bogotá, Colombia, 1996.

Polá, L. *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Unión Editorial-EADOS. Madrid, 1996.

Reich, R. B. *El trabajo de las Naciones. Hacia el Capitalismo del Siglo XXI*. Javier Vergara Editor S.A. Madrid, 1993.

Reichheld, F. F. *El efecto Leahld. Crecimiento, beneficios y valor último*. Editorial Ariel S.A. Barcelona, 1996.

Smith, A. *The Wealth of Nations*. Modern Library. New York, 1837.

Tichy, N. McGall, A., Clair, L. *Editors. Corporate Global Citizenship*. Doing business in public eye. The New Leonting Press. San Francisco, 1997.

Sabarnes Oxley, law. *Congreso de EE.UU.* 25 de Julio de 2003.

Valverde, C. *Génesis, estructura y crisis de la modernidad*. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid, 2003.

Williamsons, O.E. *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press. New York, 1983.

Winter, J. *Informe Winter*. Comisión Europea. Enero de 2002.

Aldama, E. *Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y Sociedades Cotizadas*. ("Comisión Aldama"). Madrid, 8 de Enero de 2003.

Aristóteles. *Ética Nicomaquea*. Ediciones Universales. Bogotá, 1994.

Argandoña, A. "Que es lo que diferencia a una empresa ética" en *Ética y Empresa. Una visión interdisciplinaria*. Fundación Argentina. Madrid, 1997.

Buchanan, J. M. *Ética y Progreso Económico*. Editorial Ariel S. A. Barcelona, 1996.

Chufin, A. *Economía y Ética. Raíces cristianas de la economía de mercado*. Ediciones Rialp S.A. Madrid, 1991.

Cadbury, A. "Informe Cadbury. Comité sobre los aspectos financieros del Gobierno Corporativo". Reino Unido, diciembre de 1992.

CEE. "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas. CEE. Bruselas, 18 de Julio de 2002.

Cohen, B. & Greenfield, J. *Double-Dip. Lead with values and make money too*. Simon and Shuster. New York, 1997.

Ethics Resource Center, Inc. *Creating a workable Company Code of Ethics*. 1990.

Executive Briefing, *The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility* (Environics International Ltd), The Prince Business Leaders Forum and The Conference Board 1999 (<http://www.environics.net/eli/millennium/>).

Fontrudona Felip, J. Gallimé Parra, M. y Rodríguez Sedano, A. La

# Algunas Compañías buscan específicamente hombres Otras buscan específicamente mujeres A quién buscamos nosotros?

Personas Excepcionales!

Gira el Mundo: más de 400.000 empleados en una compacta red global de innovación, esforzándose por hacer la vida alrededor del mundo un poco mejor cada día. Y para continuar haciéndolo así, buscamos personas que disfruten de los retos.



el mundo gira gira gira el mundo gira gira gira el mundo gira gira gira el mundo

ira el mundo gira gira gira el mundo gira gira gira el mundo

**SIEMENS**

Global network of innovation



**Gonzalo Gómez B.**

Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana. Doctorado en Management con especialidad en Política de Empresa y Empresa Familiar del IESE, Barcelona. Profesor del Área de Política de Empresa, INALDE.

**María Piedad López V.**

Politóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Asistente de Investigación del Área de Política de Empresa de INALDE. Co-autora de artículos, casos y notas técnicas del área.

La sucesión patrimonial se ha convertido en un tema de gran impacto en la armonía familiar y la continuidad de la empresa. Independiente de la sucesión ejecutiva o de poder, los fundadores que ven cercana la hora de transmitir la propiedad a la segunda generación, deben tomar decisiones, que en ocasiones no son las más adecuadas a las necesidades de la empresa y de la familia.

Por lo tanto, estudiar el tema de la sucesión patrimonial, es casi equivalente a estudiar la supervivencia de la empresa familiar. La transmisión de la propiedad puede generar, automáticamente una necesidad de liquidez en los familiares que heredarán dicha propiedad para soportar los impuestos de la sucesión, que al no haber planeado con anterioridad le podría dejar a la familia tan sólo dos alternativas: liquidar o vender la empresa. Sólo aquellos que han planeado la sucesión con el debido tiempo, tienen claro el futuro de la compañía y pueden pasar con la cabeza en alto los típicos problemas que acarrea una sucesión.

Ante la falta de una investigación a nivel nacional que brinde herramientas de soporte para que las organizaciones que afrontan actualmente o a futuro este proceso lo realicen de la mejor manera y con la menor cantidad de traumatismos en la empresa y la familia; el objetivo de este artículo es presentar en la forma más resumida posible, los resultados de la aplicación de un modelo conceptual adaptado a las empresas familiares de nuestro

# El proceso de sucesión patrimonial

## una descripción al interior de la empresa familiar colombiana

entorno, mediante el cual se profundiza en las diferentes factores que influyen en el proceso de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. Cabe anotar que para el desarrollo de dicho modelo conceptual fue preciso iniciar una investigación de tipo cualitativa con selección de casos múltiples para desarrollar el problema de investigación, generar las hipótesis y presentar conclusiones al respecto. A continuación se presenta una síntesis de dicha investigación.

### Pregunta de Investigación

Los motivos por los cuales los empresarios evitan el tema de la sucesión son diversos, pensar en perder el poder, arriesgar sus ingresos, poner en otras manos el trabajo de toda una vida, incertidumbre por no conocer que tan buen propietario será la próxima generación; son temores que agobian a los fundadores (Gallo, 1989, Leach, 1993, Cohn, 1992, Lansberg,

Para un(a) fundador(a) que ha trabajado toda su vida por obtener el éxito de su empresa, entregar el poder es un problema serio, pero aún más serio es el entregar la propiedad. Finalmente, cuando se entrega el poder y se conserva la propiedad, se puede ejercer algo de control, pero si se entrega la propiedad ¿Quién asegura que se velará por el bienestar del empresario, la familia y la empresa? Por Gonzalo Gómez Betancourt, María Piedad López y José Bernardo Betancourt.

1999, Amat. 1998, Gersick, Davis, McCollom, Lansberg 1997). Muchos son los caminos que un propietario puede tomar para decidir como repartir su propiedad. Por lo tanto, la pregunta de esta investigación a desarrollar se plantea de la siguiente manera: ¿Cuáles son los factores que más influyen en el proceso de sucesión patrimonial de las empresas familiares colombianas? La cual se pretende resolver mediante la aplicación del modelo conceptual.



#### Modelo Conceptual

Para realizar un análisis completo de los elementos que influyen en la elección de un mecanismo sucesoral, se diseñó el modelo que se presenta a continuación:

El modelo conceptual cuenta con un factor a explicar, la sucesión de la propiedad, reflejada en los diferentes mecanismos de sucesión, como son: sucesión intestada, sucesión ante notario, sucesión ante juez, testamento (abierto o cerrado), tipo de sociedad, blindaje patrimonial, conservar el usufructo al entregar la propiedad, venta de la empresa familiar, venta de los derechos herenciales, escisión, capitalización, fideicomiso y donaciones, entre otros.

El modelo inicial se basa en cinco factores explicativos, los cuales serán valorados mediante una escala likert [(-3) muy baja, hasta (3) como muy alta].

a. Cultura: busca identificar la unidad y armonía de una empresa familiar que al mismo tiempo puede estar siendo atacada por las

trampas familiares. Una familia que presente una cultura positiva es aquella que tiene una buena unidad y armonía y que no presenta trampas familiares dentro de su organización. (+++), a medida que se van presentando trampas familiares, éstas influyen de manera negativa en la cultura. Es así como una familia que presente todas las trampas familiares obtendrá (---). (Gallo, La Empresa Familiar. Textos y Casos, 1995)

b. Estructura de la empresa familiar: la cual es determinada por:

- Tamaño (Propietarios y trabajadores)
- Configuraciones de la propiedad (1ra, 2da, 3ra, 4ta generación)

La valoración de este factor se realizará así: a mayor tamaño y número de generaciones involucradas en la empresa (+++). Cuando la compa-



ña es pequeña y es atendida por su fundador sin incluir miembros de su familia (---).

c. Seguridad: cuando una familia ha vivido experiencias negativas con la violencia, su relación con el factor seguridad se considera positivo para objeto de nuestro estudio,

dada la experiencia obtenida, aunque en términos realistas es negativa. Este factor se valorará de la siguiente forma: Secuestros (+++), extorsiones (++) , amenazas/vulnerabilidad (+).

d. Formación y experiencia: el factor será valorado positivamente cuando el fundador cuente con una alta formación académica (+), al igual que los que tengan formación en el exterior (+), experiencia laboral internacional (+) para los casos contrarios, será un (-) según corresponda. Se obtendrá una mayor valoración (+++) en la medida en que el fundador acumule más variables.

e. Legislación: los casos en los que los fundadores no tengan conocimiento de la legislación sobre la sucesión patrimonial, corresponderá un signo (-), de lo contrario será (+). En la medida en que conozcan mecanismos nacionales e internacionales (+++), nacional avanzado (++) , nacional simple (+). En caso contrario, el conocimiento poco profundo de un mecanismo nacional simple (-), de un nacional avanzado (--) y el no conocimiento de mecanismos nacionales e internacionales (---).

#### Estudio de Casos

Mediante el estudio de casos se pretende analizar los factores que influyen en el proceso de sucesión patrimonial de las empresas familiares colombianas. Para tal fin se seleccionaron cinco empresas diferentes tanto en su estructura como en sus productos.



**Evaluación de los Casos Cruzados**

Aunque los casos son reales, se presentan con nombres ficticios para conservar la confidencialidad de la empresa y de la familia.

**Hipótesis Exploratorias y Casos Cruzados**

Luego de realizar el estudio directo de cada caso y los respectivos análisis con la información recolectada, se plantearon las siguiente hipótesis exploratorias sustentadas con base en la tabla resumen anteriormente presentada. Se resalta que los siguientes puntos son hipótesis que se pretenden comprobar con el desarrollo de la investigación, por lo tanto, no representan conclusiones parciales ni definitivas sobre el tema.

H1: A una mejor cultura familiar libre de trampas familiares, una mayor complejidad en los instrumentos de sucesión patrimonial.

Las empresas libres de trampas familiares suelen contar con la ayuda de asesores externos tanto a nivel empresarial como a nivel familiar. Esto los coloca en una situación mucho más abierta para escoger mecanismo de sucesión mucho más complejos.

H2: No existe una relación entre la estructura y una mayor complejidad

en los instrumentos de sucesión patrimonial.

La hipótesis inicial fue rechazada debido a que no parece existir ninguna relación de este factor porque no importa el tamaño de la organización ni el número de generaciones con respecto a los mecanismos de sucesión si estos no son conocidos por el fundador.

H3: No existe una relación entre problemas de seguridad y una mayor complejidad en los instrumentos de sucesión patrimonial.

La hipótesis inicial fue rechazada debido a que no parece existir ninguna relación de este factor con respecto a los mecanismos de sucesión si estos no son conocidos por el fundador.

H4: A una mayor formación y experiencia, mayor complejidad en los instrumentos de sucesión patrimonial.

Es notable que el nivel de educación del fundador influye en la forma en que se planea la sucesión del patrimonio empresarial y en la elección de un mecanismo para la ejecución del proceso.

El nivel de educación genera en los empresarios propensión a escuchar consejos y ser asesorado por terceros.

Gráfica 1. Modelo Conceptual.

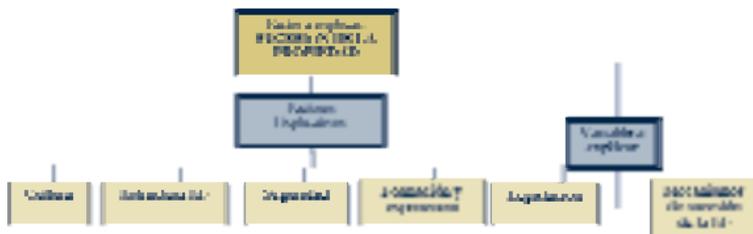


Tabla de Resumen.

Caso	Alpha	Beta	Sigma	Gama	Omega
Variable					
Cultura	++	---	+++	++	---
Estructura	+	+++	+++	++	--
Seguridad	++	+++	+++	+	+
Formación y Experiencia	+	-	+++	++	--
Legislación	++	-	+++	++	---
Mecanismos	SA y capitalización	Sucesión Intestada	Trust	Fundación de Interés Privado	Sucesión Intestada

H5: A mayor conocimiento de la legislación, mayor complejidad en los instrumentos de sucesión patrimonial. En la medida en que se conoce la legislación en materia de sucesión, aumenta el interés por encontrar un mecanismo que ayude a hacer el proceso de sucesión más eficiente, especialmente en la planeación tributaria.

Los empresarios que conocen mecanismos extranjeros prefieren planear la sucesión haciendo uso de estas herramientas en lugar de las estructuras nacionales.

#### Conclusiones y Recomendaciones

De los análisis realizados a las variables del modelo de investigación planteado al inicio de este documento, en cada uno de los casos descritos, se descubrió que la sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas, esta ligada a dos variables principalmente:

- En primer lugar el temor ante la sucesión patrimonial hace que el tema se evite hasta que se presenta un detonante que presiona a la familia y a la organización a decidir el camino a seguir ante un evento de retiro o muerte del fundador o uno de los integrantes de la familia.

- Los factores que influyen sobre el detonante hallados con esta investigación fueron los siguientes: integridad física del fundador, influencia del entorno económico y social, consejos de asesores externos, impuestos que afronta el fundador en vida y el temor a generar disputas al interior de la familia después de la muerte.

Por otro lado se concluye lo siguiente con base en los casos observados:

- La falta de formalidad y profesionalización en este tipo de empresas incrementa el grado de dificultad para aplicar o simplemente pensar en una herramienta de sucesión patrimonial.
- Una sucesión patrimonial no planeada, hace que los intereses individuales se disparen en distintas direcciones ante la muerte del fundador generando así conflictos y disputas en la familia, además de la carga impositiva sobre la masa hereditaria.

Finalmente se recomienda a las familias empresarias:

- Seguir trabajando en los aspectos de una buena cultura evitando las trampas familiares mediante protocolos y la confianza en asesores externos.

- Formarse cada día más como buenos propietarios de empresa.
- Ganar experiencias por fuera de la empresa familiar e incluso del país.
- Buscar un mayor conocimiento de los instrumentos existentes tanto en Colombia como en el resto del mundo.

Las familias empresarias suelen ser el objetivo de muchos grupos alzados en armas y por lo tanto deben buscar mayores mecanismos para no ser visibles. Una mayor planeación de la sucesión patrimonial les permitirá no sólo hacer una sucesión menos traumática sino con toda la confidencialidad necesaria en este país. ■

- 1 VISSCHER, F. ARONOFF. C. WARD J. Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business. Family Business Leadership Series. 1995.
- 2 LANSBERG I. Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Harvard Business School Press. 1999.

#### REFERENCIAS

Lansberg I. Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Harvard Business School Press. 1999.

Gallo, M. La Empresa Familiar: Textos y Casos, 1995

Gómez, G. Tipologías de la empresa familiar: un marco conceptual basado en la dirección estratégica y la confianza. IESE, 2000

Vischer, F. Aronoff C. Ward J. Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business. Family Business Leadership Series. 1995.

# Gestionar el valor del cliente: una decisión empresarial inteligente

Las empresas en su afán de crecimiento y expansión buscan ampliar su capacidad de captar nuevos clientes y desafortunadamente no siempre estas decisiones son convenientes desde una perspectiva financiera. Por Ignacio Osuna y Julián Villanueva.

El juego de los Directores Comerciales con el precio, los cada vez más amplios y malgastados presupuestos de marketing, la intensa presión a la fuerza de ventas para que llegue a los "resultados" y la investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o modificaciones de los actuales, exigen pensar si lo que hacen hoy las empresas es lo correcto de cara al cliente, el futuro y su salud financiera.

Los comportamientos anteriormente mencionados son la respuesta natural a una excesiva presión por el resultado de corto plazo y en su mayoría estas decisiones carecen de una mejor evaluación (más integral) para saber los posibles alcances y consecuencias en el mediano y largo plazo: el detrimento de los márgenes, excesiva inversión en captación de clientes, ampliación del portafolio de productos e incluso canibalización de los mismos.

La presión por los resultados y su dificultad para alcanzarlos son el resultado esperado del desarrollo del sector, el cual puede ser potenciado con condiciones de apertura económica o presencia de empresas multinacionales que son jugadoras de "grandes ligas". En la medida en que hay una mayor exposición de sector al ámbito internacional o éste es más desarrollado, el nivel de competencia aumenta exigen-

do de los directivos mayor creatividad en su direccionamiento y decisiones.

¿Hasta cuánto debo invertir en adquirir un cliente? ¿Es preferible dar un descuento o un reconocimiento de otra índole para adquirir el cliente? ¿Es bueno adquirir todos los clientes? ¿En cuánto tiempo ese cliente empieza a ser rentable? y ¿Qué decisiones puedo tomar si conozco cuánto vale mi cliente?

## Una empresa vale lo que valen sus clientes

Los clientes son el activo más importante para la mayoría de las empresas: es muy caro captarlos y, si son retenidos, generarán beneficios durante su relación con la empresa. En este sentido, el Valor del Cliente es una métrica que mide la suma de los beneficios futuros descontados de un cliente, netos de costes de marketing.

En entornos de relación en los que es fácil medir si el cliente está "vivo" o no, el valor del cliente puede medirse del mismo modo que se puede valorar una empresa. La figura 1 lo representa de una forma gráfica. Primero, la empresa hace una inversión al inicio de la relación con el cliente. El coste y el tiempo necesarios para captarlo varían según la industria, o el tipo de cliente. Segundo, la empresa genera unos beneficios (margen de contribución) a lo largo del tiempo, que en el largo plazo serán decrecientes, puesto



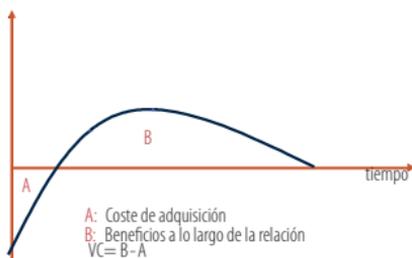
**Ignacio Osuna S. (der.)**

Ingeniero Industrial de la Universidad de La Sabana, Programa Avanzado de Dirección de Empresas - MEDEX. Profesor del Área de Dirección de Comercialización de INALDE. Es autor de varios casos, notas técnicas y simulaciones informáticas del área.

**Julián Villanueva**

Profesor del Área de Comercialización del IESE. PhD en Marketing por UCLA. Profesor visitante de INALDE.

Figura 1. Comportamiento "tipo" de la vida del cliente



**Es importante resaltar que el Valor del Cliente es una herramienta que permite ver y gestionar al cliente de una forma diferente y con un alto impacto en el valor de la acción pero que no excluye la necesidad de conocer ampliamente al cliente.**

que las relaciones con los clientes no duren eternamente.

Se puede por tanto decir que la actividad de un directivo debe ir encaminada a mejorar los procesos de adquisición de clientes y los de generación de valor de la base de clientes ya captada. Todas las decisiones comerciales tienen como objetivo de una manera o de otra captar, retener, y crecer la base de clientes de una compañía.

Para gestionar el valor del cliente, el directivo de marketing cuenta con diferentes vías de acción:

- Mejorando la eficiencia en la adquisición de clientes, donde hay tres posibles vías de acción como son captar menos clientes pero de mayor valor, captar cuantos más

Figura 2. Posibilidades para incrementar el Valor del Cliente



clientes se pueda, pero siempre con un valor esperado mayor al coste de adquisición y captar los mismos clientes y del mismo valor, pero gastando menos en adquirirlos.

- Mejorando la creación de valor de los clientes ya captados, aumentando los ingresos medios de cada cliente o disminuyendo los costes de servir al cliente.
- Aumentando la tasa de retención (i.e., disminuyendo la deserción).

#### Cálculo del Valor del Cliente

Si podemos estimar el valor de una inversión en un determinado activo descontando los flujos futuros de caja que generará dicho activo menos su coste de adquisición, del mismo modo podremos estimar el valor de un cliente para cierta compañía. Considerando por tanto al cliente como activo, una métrica importante es el Valor del Cliente.

Una manera simple de hacer el cálculo del Valor del Cliente y que es propuesta por Gupta and Lehman (2003), se representa en la siguiente fórmula (figura 3) donde  $m$  es el margen generado por el cliente en cada período de tiempo,  $r$  es la tasa de retención, e  $i$  es la tasa de descuento. El término entre paréntesis se denomina "múltiplo del margen", y permite una aproximación rápida al cálculo del valor del cliente. Por ejemplo, si la tasa de retención mensual promedio es del 98%, y la tasa de descuento mensual un 0.005 (aprox un 6.2% anual), entonces el múltiplo del margen es de 39.2. Si el margen esperable de un cliente es de \$4 al mes, su Valor del Cliente será de  $\$4 \times 39.2 = \$157$ . Si el coste de adquirir un cliente es de menos de \$157, la empresa estará creando valor con cada cliente adquirido<sup>1</sup>.

Si los clientes son activos y los principales generadores de fondos para muchas empresas (bancos, operadores de telefonía, hoteles y restaurantes, periódicos y revistas, etc.) el valor de una empresa debería aproximarse al descuento de los beneficios futuros de

los clientes adquiridos, retenidos y de los clientes futuros<sup>2</sup>.

Por lo tanto, se puede definir la siguiente métrica:

*Customer Equity* (CE) es el valor de la base de clientes de una compañía, y se calcula multiplicando el Valor del Cliente medio por el número de clientes. El término CE fue acuñado por Blattberg y Deighton (1996) y autores posteriores lo han considerado una buena aproximación al valor de una compañía. Si, por tanto, se establece esta métrica como objetivo final comercial, y se mide el impacto de cada elemento del marketing mix en crear o destruir customer equity, se habrá proporcionado al directivo una herramienta de medición del Return On Marketing Investment (ROMI).

**Usos estratégicos del Valor del Cliente en la empresa**

Existen varios posibles usos desde Marketing para el Customer Equity y el Valor del Cliente como por ejemplo nuevas estructuras de segmentación, gestión del cliente dada su etapa de la vida del cliente, retiro de clientes no rentables, recompensar o premiar clientes rentables en riesgo e identificación de oportunidades de ventas cruzadas.

**Segmentación.** Aunque calcular el valor de un cliente medio puede ser útil, es importante considerar que, como concepto, el cliente medio no existe. Por tanto, es mucho más útil y práctico estudiar el valor de cada cliente o, al menos, el valor de un cliente medio para cada segmento. Basada en el valor del cliente, la segmentación busca comportamientos de cada una de las tres variables de gestión del cliente (margen, retención y coste de adquisición).

**Gestión de la vida del cliente.** El desarrollo de un cliente en la empresa contempla varias etapas desde cuando es un prospecto, hasta cuando deja la empresa. En este proceso el cliente pasa por ser un primer usuario, después un cliente en creci-

**Figura 3.** Fórmula de Gupta and Lehman para calcular el Valor del Cliente

$$\text{Valor del Cliente (VC)} = \frac{m \cdot r}{(1+i)} + \frac{m \cdot r^2}{(1+i)^2} + \frac{m \cdot r^3}{(1+i)^3} + \dots = m \left\{ \frac{r}{1+i-r} \right\}$$

**Figura 4.** Equivalencia entre el valor de la empresa y el Customer Equity



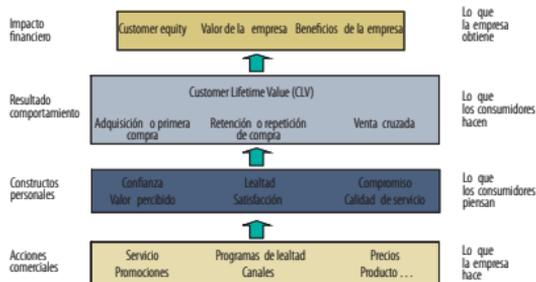
miento, seguidamente un cliente maduro, para terminar en lo que se conoce como el cliente en proceso de abandonar la empresa.

Dependiendo de la etapa de la vida del cliente los objetivos a trabajar en cada etapa son diferentes entre sí. Así, por ejemplo, si es un prospecto, el objetivo es lograr la primera compra y para eso el director de marketing puede revisar la inversión en captación de clientes (muy enfocada a montos en el corto plazo) y compararla contra posibilidades agresivas y de mayor plazo como descuentos o reducciones

en precio. Si el cliente es maduro y es amplia su relación con la empresa, el objetivo es "sorprenderlo" para "renovar" la relación cada día y no creer que es leal por el simple hecho que ha comprado los productos y servicios de la empresa desde hace tiempo.

**Retiro de clientes no rentables.** Al revisar el valor del cliente, la empresa puede determinar que a pesar de ser un cliente aparentemente "muy atractivo" por sus condiciones propias, no es un cliente rentable para la empresa y por lo tanto es necesario cambiar las condiciones comerciales

**Figura 5.** Cuadro de mando de Marketing



Fuente: Gupta & Zeithami (2005)

con éste o retirarlo para poder dedicar los esfuerzos y recursos a clientes de mejor rentabilidad.

**Recompensar o premiar clientes rentables.** Dentro de la cartera de clientes, las empresas pueden tener “descuidados” algunos clientes pues no representan un gran volumen transaccional, sin embargo al revisar el valor del cliente se puede determinar que son altamente rentables y que con algún contacto o esfuerzo económico menor (actividades específicas para ese grupo) se puede “renovar” su relación con la empresa y lograr incrementar su período de vida.

**Ventas cruzadas.** La posibilidad de gestionar el margen total del cliente sugiere revisar la oportunidad de realizar ventas cruzadas (otros productos para el mismo cliente) y así incrementar el valor de cada transacción en la relación de corto, mediano y largo plazo sin detrimento del margen del cliente (canibalización negativa de productos).

Así pues, es posible crear un cuadro de mando de marketing para determinar qué acciones comerciales impactan en el *Customer Equity* y en los diferentes segmentos de clientes de valor, para medir su retorno de la inversión y la conveniencia de realizar dichas acciones en el futuro.

Es importante resaltar que el Valor del Cliente es una herramienta que permite ver y gestionar al cliente (prospecto como actual) de una forma diferente y con un alto impacto en el valor de la acción pero que no excluye la necesidad de conocer ampliamente al cliente, sus preferencias de compra, necesidades a satisfacer, tendencias de cara al futuro y percepciones sobre el producto o servicio promovido.

El Valor del Cliente es la siguiente etapa dentro de la estrategia de gestión de las relaciones con los clientes – CRM (Customer Relationship Management), permitiendo unir las actividades específicas a clientes puntuales y el resultado en el valor de la empresa. ■

- 1 El coste de adquirir un cliente es a menudo incluido en el cálculo del Valor del Cliente. En algunas ocasiones puede ser interesante no incluirlo, y en otras sí. En cualquier caso, es importante aclararlo cuando se utiliza esta métrica.
- 2 Algunas empresas pueden tener una alta proporción de ingresos procedentes de activos no directamente ligados a clientes. Por ejemplo, inversiones en valores, inmovilizado, patentes, etc.

#### REFERENCIAS

Berger, P. and Nasr, N. "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications." *Journal of Interactive Marketing* Volume 12, No. 1 (1998).

Blattberg, R., Getz, G. and Thomas, J. "Customer Equity: building and managing relationships as valuable assets". Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

Blattberg, R. and Deighton, J. "Manage Marketing by the Customer Equity Test." *Harvard Business Review* (July-August, 1996).

GUPTA, S. LEHMAN, D. "Managing customers as investments" Wharton School Publishing, 2005.

Dwyer, R. "Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making." *Journal of Direct Marketing*. Volume 11, No. 4 (1997).

Kotler, P. "Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control". 9th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.

Kotler, P. and Armstrong, G. "Principles of Marketing" 9th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

Rust, R., Zetthaml, V., and Lemon, K. "Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy". New York: Free Press, 2000.

Schnaars, S. "Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach". New York: Free Press, 1991.

OFEK, E. "Customer Profitability and Lifetime Value". Harvard Business School Publishing, 2002.



# Gestión pública: una visión desde el mercado

Los tres momentos del macroproceso de comercialización, están definidos en la preparación de la oferta (mercadeo), la colocación de la oferta (venta) y el crecimiento del cliente (atención al cliente). Ignorar estas tres etapas o dimensiones en las instituciones públicas, significa mantenerse en el pasado. La transformación del aparato estatal, en particular el resultado de la Gestión Pública, exige total conciencia sobre estos tres momentos. **Por Germán Mejía.**

La propuesta que aquí se aborda, se hace través de una espiral, que nos proyecta hacia una visión amplia y sistémica<sup>1</sup>. Desde esta perspectiva, la dirección centrada en el cliente, que se implementa a través de la consolidación de la cadena de procesos organizacionales, es impactada y exige una evolución cultural. (Ver figura 1)

Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual, debe mantener un diálogo permanente con su público y además, debe ser capaz de interpretar las demandas que recibe y responder a ellas. Para poder dialogar con el mercado, una organización debe mantener su propio diálogo interno. La Dirección Centrada en el Cliente (DCC) plantea los procesos como una perspectiva diferente a la concepción de áreas, en donde cada una tiene responsabilidades parceladas que limitan la aplicación de conceptos como sinergia y complementariedad en la organización.

En una organización centrada en el cliente, se llega a interiorizar la necesidad de armonizar los procesos, incluyendo las intermediaciones "políticas", que atentan contra el interés general. Siempre se debe partir de los procesos críticos (la esencia o misión de cada entidad) y los proce-

sos de apoyo (soporte), para construir los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS). Estos acuerdos se constituyen en la definición de promesas mutuas que se hacen cada uno de los actores de la organización. Las acciones de equipo estarán por encima de las individuales, las metas destacarán el compromiso y responsabilidades de cada colaborador y, los roles que se definan para cada uno<sup>2</sup>.

## Entorno globalizado

De la mano de las grandes transformaciones tecnológicas, el mundo avanza hacia procesos crecientes de globalización en los campos económico, social, político y ambiental. Con esto, surge la necesidad de la cooperación interregional (CAN, Mercosur, TLC, por ejemplo) para favorecer la inversión privada y ampliar los mercados.

La pobreza es una realidad de entorno y es una expresión de violencia estructural<sup>3</sup>. Cuando la sociedad como tal, actúa sobre los ciudadanos de forma violenta, ella limita su acceso a recursos básicos como la educación, la alimentación, la vivienda, la sanidad, el poder político, la libertad, etc.<sup>4</sup>. En este sentido, el estado colombiano, enfrenta difíciles realidades que se expresan muchas veces con la insatisfacción de sus ciudadanos y su consecuente



**Germán Mejía**

Director Comercial de INALDE.  
Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de los Andes. Master en Estudios Políticos, con énfasis en Políticas Públicas de la Universidad Javeriana.  
Egresado MEDEX INALDE 2001.

La versión extensa del artículo se encuentra en [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com)

pérdida de legitimidad, por la incapacidad para dar respuestas claras y oportunas a las múltiples aspiraciones, derivadas en su mayoría de un pacto social implícito.

### Cultura Societal

En la cultura de una nación se recoge el conocimiento heredado de los antepasados a través de los códigos genéticos, sistemas de aprendizaje acumulado, patrones de comportamiento, habilidades, valores, ritos y prácticas sociales. Los estudios de la firma Monitor (1993) hacen evidentes las debilidades culturales colombianas para la competitividad. Existen enormes dificultades para trabajar en grupo, la desconfianza permanece y la comunicación falla constantemente. Estructurar cadenas productivas y redes de innovación es toda una odisea. Además, la visión de corto plazo, la falta de prospectiva, la ausencia de un consenso sobre un proyecto nacional, muestran el desconocimiento de una imagen de futuro deseable. Esto por ende, ha impactado la cultura y con ello, los comportamientos individuales y colectivos.

De otro lado, se encuentra la sociedad civil entendida como un fenómeno cultural, de formación de la conciencia colectiva en el cual actúan los diferentes grupos de interés, los intelectuales y escritores a un lado, cumpliendo el rol de provocadores de ideas; los medios de comunicación en el otro, constituidos como la "caja de resonancia", con sus intereses y produciendo un impacto en el sentir y actuar social.

La configuración de una sociedad civil digna de ese nombre, requiere entonces de enormes dosis de responsabilidad cívica de todos los actores, así como de contextos y reglas que al menos limiten las oportunidades para la corrupción, la manipulación y la perversión política. En este sentido, la responsabilidad

### Entorno globalizado



## Estructurar cadenas productivas y redes de innovación es toda una odisea.

cívica se soporta, en el desarrollo armónico de lazos de confianza y de autoridad, que pueden pensarse como una forma de capital social. Este se refiere, al conjunto de valores sociales compartidos por una sociedad y a la relaciones entre individuos. El capital social<sup>5</sup> puede ser público (capital cívico institucional) o privado. Además el público puede ser Estatal (institucional) o no estatal (cívico). Cuando la ciudadanía colombiana ejerza colectivamente el control, la transparencia y el "accountability", brillarán igual que la racionalidad colectiva, la legitimidad y la gobernabilidad democrática, frutos de la confianza y la solidaridad. Toda sociedad elabora normas para hacer que la vida resulte segura y previsible para sus miembros y el poder de

dichas normas, se deriva del hecho de que las necesitamos para evitar la debilitante angustia que provoca lo incierto y lo imprevisible<sup>6</sup>.

### Cultura Política

En Colombia, más que una sospecha, existe una creencia de que los políticos no representan lo público, sino que se representan así mismos, que forman una clase aparte, la llamada "clase política". Por eso el sistema político colombiano ha padecido de una legitimidad incompleta y precaria: el país real, desborda el país formal y además, hay un desfase entre instituciones jurídicas y prácticas colectivas, entre sociedad civil y Estado, entre país nacional y país político. Es así, como prevalece una democracia de electores sobre una

democracia de ciudadanos. Se confundió política con elecciones y el "clientelismo" se desborda.

Se entiende pues, cultura política, como el conjunto de creencias, ideales, valores y tradiciones que caracterizan y dotan de significado al sistema político en sus relaciones con la sociedad. Los conocimientos, las orientaciones y las normas suelen ser el "costillar" de sostén. En última instancia, la cultura política es un activo "intangibles" que determina en buena medida los elementos de cohesión

cada vez más elevada de *raison d'humanité* (razones humanitarias) y su principal fuerza motora. Sin embargo para que esto ocurra, las razones humanitarias tienen que ser primero ampliamente aceptadas por los pueblos y por la cultura política en su conjunto<sup>8</sup>. La relación entre gobierno y cultura política se debe entonces a agentes sociales ajenos al gobierno que pueden y deben ejercer influencia para lograr que la *raison d'humanité*, concierna a aquellos decisores de políticas. Este es un reto.

a su jefe externo, su jefe político. La evolución en la Cultura Institucional, se funda en un proyecto social de competitividad sostenible, con una visión de largo plazo soportada en el conocimiento. En este sentido, el concepto de competitividad, se refiere a la capacidad de una sociedad para construir de forma autónoma su futuro, mediante la generación y aplicación de conocimiento en sus procesos económicos, productivos y sociales.

En este planteamiento se tiene, que la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones públicas, debe ser el stock de conocimiento que posee. Ahí está la exigencia básica para la evolución de la Cultura Institucional. Las organizaciones deben conocer el conjunto de interacciones que el destinatario transforma en sensaciones y estas a su vez, generan la experiencia percibida por el cliente<sup>9</sup>. La conciencia sobre la calidad del relacionamiento, generará evolución.

## La administración pública colombiana, a menudo no cuenta con reglas de juego prácticas, frente a "la petición y rendición de cuentas por desempeño".

que dan legitimidad y simbología positiva a la gobernabilidad<sup>7</sup>. Las necesidades siempre crecientes que desbordaban la realidad y capacidad institucional, encontraron una "respuesta" de las agrupaciones políticas marcadas por el clientelismo, que repartían los recursos de las instituciones públicas a cambio de la conformación de "proyectos políticos". La década de los 70, se caracterizó por la reivindicación de sectores sociales que entraron a hacer parte de la política activa, a través del beneficio o el lucro que daba la intermediación con el Estado. Posteriormente, la evolución en los 80 mostró unos partidos cada vez más dispersos y divididos, casi siempre fraccionados por intereses políticos individuales.

La evolución de la Cultura Política, exige una visión y acción común y equitativa en la definición de las políticas públicas. Estas deben estar orientadas a servir a una concepción

### Cultura institucional

Una "cultura organizacional", es un patrón de supuestos básicos compartidos que los miembros de un grupo social han aprendido por su experiencia, a manejar bien en el negocio una y otra vez. Evolucionar la cultura, es por tanto, cambiar las actitudes básicas que los miembros de una organización han desarrollado con el correr del tiempo. Por ello, las culturas se resisten al cambio. La resistencia es una reacción natural que ataca directamente los valores de una organización. La cultura de las instituciones es consecuencia de la cultura política.

En la búsqueda del bien particular, se generó un ambiente organizacional en donde en una misma institución existían diferentes tendencias políticas. Por "pactos políticos", la cabeza de la entidad mantenía una cuota de otros grupos, pero al final cada cuota correspondía

### Definición estratégica

Se parte aquí del rol del Estado moderno en el que su papel de "arbitro" entre las diferentes fuerzas, requiere que de una orientación de corto, mediano y largo plazo coherentes con su misión. Colombia, ha padecido de una visión y acción común y se refleja, en los bajos niveles de gobernabilidad. La gobernabilidad se refiere, a la capacidad del Estado, para ejercer autoridad e implementar las políticas públicas<sup>10</sup>. Esto soportado, en una sociedad que responde a un mínimo de reglas comunes. Reglas de convivencia, transparencia y rendición de cuentas.

Un paso importante en la Definición Estratégica del Estado, la ha planteado el gobierno del Presidente Alvaro Uribe Vélez con su propuesta "Colombia Visión 2019". Una visión de Estado no de Gobierno, que señala las estrategias, metas, planes y proyec-

tos en justicia social, infraestructura, calidad de vida, productividad, competitividad y paz. El INALDE ha generado un escenario entre el sector público, empresarios y la academia, para aportar a este proceso de discusión y definición.

### Gestión pública

El modelo de la espiral planteado, se centra en la calidad de la Gestión Pública. En este sentido se observa, que la baja efectividad en la gestión de las entidades estatales obedece a múltiples causas. Esta "multicausalidad" hace que el problema de gestión y resultados se desprenda de éstas y se esconda en las inercias propias de la administración pública: "cuando son muchos los culpables, no hay responsables". Esta situación se vuelve más compleja, por la impunidad que existe frente a la corrupción<sup>11</sup>.

La administración pública colombiana, a menudo no cuenta con reglas de juego prácticas, frente a "la petición y rendición de cuentas por desempeño"<sup>12</sup>. Así la experiencia nos ha mostrado que la corrupción puede ser disminuida aunque tal vez nunca eliminada. La mayoría de los actos corruptos no son crímenes de necesidad sino crímenes de cálculo y, los actores públicos y privados no los cometen todo el tiempo. Llevan a cabo un acto corrupto, cuando a su juicio, los beneficios posibles sobrepasan los costos posibles. Concluyendo, la corrupción, de acuerdo a Klitgaard, es en realidad la resultante de una fórmula que puede ser aplicada universalmente:

Corrupción = monopolio + autonomía – obligatoriedad de rendir cuentas.

La preocupación por la calidad e impacto de la Gestión Pública, derivó en la primera generación de reformas (las financieras) centrada en la reconstrucción del aparato estatal<sup>13</sup>. Los esperados cambios estructurales, se plantearon teniendo en cuenta tres consideraciones fundamentales: la consoli-



dación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social. Estos cambios, exigieron reconocer el perfil general del "cliente", de la gerencia pública de hoy<sup>14</sup>; que es cada vez es más difícil e indulgente; que ha aprendido a exigir calidad, servicio y puntualidad, que evalúa su contacto total con la organización, que se soporta en los recursos constitucionales para hacer valer sus derechos y que utiliza el recurso de la influencia para buscar atención preferencial.

En medio de este panorama, el modelo de la espiral, exige que la evolución de la cultura, sea la base de una operación administrativa estatal efectiva. El impacto en la gestión de las entidades públicas, de la cultura societal, la política e institucional fue evidente en el pasado y requiere, cambios para lograr mejores desempeños. También es, determinante la definición y ejecución del direccionamiento estratégico de largo plazo del país y sus instituciones, centrándose en el ciudadano como cliente. Finalmente, el logro de la efectividad es posible "reprogramando" nuestro pensar y actuar e impactando positivamente la gestión pública. Esto implica crear sinergias y conexiones

entre el sector público, el privado y la academia. En este sentido, el gran reto se presenta en la conciencia y la apropiación social, de un imperativo que como sociedad tenemos: Evolucionar. El mercado así lo exige. La realidad lo demanda. ■

- 1 Mejía Aguirre G. A. El Reto de la Efectividad Institucional. Tesis de la Maestría de Estudios Políticos, 2001.
- 2 James L.Hesket, W, Earl Passer Jr, Leonard A. Schlesinger, Concepto desarrollado como soporte a la gestión entre procesos, Harvard Business School 1997.
- 3 Johan Galtung, investigador Noruego, desarrollo el concepto de violencia estructural.
- 4 El Departamento Nacional de Planeación, plantea que en 2005 la pobreza en Colombia es del 51.8% e indigencia 16.6%.
- 5 Coleman, J. "Fundamentos del Capital Social", 1988,
- 6 Schein, La Cultura y su Impacto en el Resultado Social, 1985.
- 7 Klitgaard, R. "Gobernabilidad y Legitimidad" 1993. Página 169-199
- 8 Dror Yeheskel, "Estudio sobre cultura política", 1994. Página 161
- 9 Muñoz –Sera, Riverola. Planteamiento sobre la experiencia y sensaciones del cliente, 1997. Página 16
- 10 Por definición las Políticas Públicas, son las respuestas del estado a los problemas sociales.
- 11 Klitgaard, R. 1993. "La Corrupción es un asunto de grado y alcance, es un fenómeno con bases culturales", Páginas 169-199
- 12 Según World Economic Forum – Global Competitiveness Report 2003 – 2004, Colombia presenta un nivel intermedio en corrupción a nivel mundial. Puesto 44 entre 100 naciones.
- 13 CLAD, 2000, Análisis de gobernabilidad y democracia, páginas 5 y 6
- 14 Martínez B. R. "Investigación Perfil del Cliente de las Entidades Públicas", 1999. Página 34



Es indiscutible el beneficio que el código de barras otorgó a los procesos logísticos y de distribución de las organizaciones por más de 20 años, pero hoy está siendo complementado y mañana tal vez reemplazado completamente por la tecnología RFID, que trae consigo aún más ahorros para las cadenas de suministro e incremento de su eficiencia con una inversión tal vez mayor.

Esta tecnología permite identificar y localizar artículos a distancia mediante etiquetas electrónicas ofreciendo múltiples ventajas y soluciones a problemas no resueltos. El mercado de RFID es muy prometedor con muchas empresas interesadas. Se puede utilizar por ejemplo, para localizar equipajes en un aeropuerto o para buscar y ordenar los libros en una biblioteca, tal como lo hace ya la biblioteca de Tokio. También, algunas grandes multinacionales están pensando ya en el uso masivo de esta tecnología. Es el caso de Gillette, Marks and Spencer, Tesco, Unilever o el gigante de los supermercados Wal-Mart, que ve en el RFID un campo en donde podría generar eficiencias y ventajas sobre sus competidores.

Hasta el organismo gestor de los códigos de barras a nivel internacional, EAN/UCC, se ha comprometido con el nuevo avance tecnológico y ya ha fundado EPC-Global para promover y estandarizar su uso.

Según los expertos la tecnología RFID promete convertirse en el sistema de identificación del futuro, su introducción está mostrando beneficios pero como toda nueva tecnología, lleva inherente ciertos riesgos que no se han medido del todo. El Profesor Marc Sachon del IESE de España, describe en forma sencilla e ilustrativa en el artículo "El día que el Jersey habló con la lavadora" características y utilidades de esta nueva tecnología. Tomado de la Revista de Antiguos Alumnos del IESE, 2003.

## Las oportunidades de la tecnología RFID

# El día que el suéter habló con la lavadora

No parece tan lejano el día en que la lavadora ajuste su programa automáticamente para no dañar al suéter de lana, o que el microondas seleccione el nivel de descongelación óptimo. El futuro nos trae un nuevo sistema de etiquetado inteligente con nuevas oportunidades para el sector de la distribución y la logística. Por Marc Sachon.

Aunque muchos consumidores no se percaten, hoy en día las grandes cadenas de venta al menor se ven sofocadas por la complejidad: los grandes supermercados suelen gestionar (formular pedidos, recibir, pagar, hacer inventario, promocionar, etc.) más de 8.000 referencias diferentes. ¿Cómo puede la dirección llevar a cabo esta tarea? Para hacer frente a este reto, se introdujeron, hace treinta años,

los códigos de barras y los "códigos universales de producto" (UPC). Ello permitió identificar al fabricante y el tipo de producto (por ejemplo, "lata de Coca-Cola de 0,33 litros" de Coca-Cola). Hoy, el código de barras de un producto se lee en distintos puntos de las cadenas de suministro y distribución, y se introducen los datos en el sistema de información de la empresa. Esto permite que las compañías recojan información en puntos determina-

dos de sus redes de suministro y distribución y puedan "ver" hasta el nivel del SKU (Stock Keeping Unit).

Además del trabajo manual que requiere, la tecnología del código de barras tiene otros problemas. Uno de ellos es la incapacidad para distinguir unidades con el mismo SKU. Esto es especialmente relevante para los productos perecederos: los productos lácteos, por ejemplo, tienen una vida limitada, y el código de barras no per-

mite distinguir entre las últimas botellas de leche recibidas y las que llegaron hace cuatro días. Si los puntos de venta pudieran diferenciar fácilmente esas dos botellas, podrían, por ejemplo, bajar el precio de la botella que está a punto de caducar, generando una demanda suficiente que vacíe las estanterías.

Otro reto para las cadenas de venta es la gestión del inventario: un estudio del profesor

Ananth Raman, de la Harvard Business School, muestra que una empresa de distribución, con ventas superiores a un millardo de dólares al año, y considerada como un líder de los sistemas de tecnología de la información, había documentado mal un 70% de los SKU de una tienda. ¿Cómo puede la dirección decidir acertadamente cuando los datos con los que cuenta para estas decisiones son erróneos?

La tecnología RFID promete solventar éste y otros problemas de organización de las cadenas de suministro y distribución. Las empresas serán capaces de recoger la información en tiempo real (en vez de esporádicamente) y podrán distinguir entre productos que ahora tienen el mismo SKU (se podrá, por ejemplo, diferenciar una lata de refresco de otra que está a su lado, aun

siendo idénticas a la vista), sin incurrir en los altos costos laborales que conlleven los códigos de barras. Las implicaciones son tremendas, porque esta tecnología va a estilizar la gestión de la cadena de suministros (esto es, reducirá los costes y aumentará la eficiencia), ofreciendo al mismo tiempo mayores facilidades al consumidor (un paso más rápido por caja, por ejemplo).

### La tecnología RFID

Hay cuatro componentes clave en la tecnología RFID: la etiqueta de identificación, los escáneres, las redes y el software. Las etiquetas de RFID son pequeños chips (menores que un grano de arena) con una antena. El chip puede almacenar pequeñas cantidades de datos (aproximadamente la misma cantidad que un reloj de pulsera con memoria para citas). La etiqueta es pequeña, normalmente plana y parecida a las etiquetas antirrobo que se usan en las bibliotecas. Cuando las etiquetas RFID entran en contacto con las señales electromagnéticas de un escáner RFID, utilizan esta energía para activarse y mandar los datos al escáner. El alcance de estas etiquetas pasivas está limitado a unos pocos metros, pero hay una versión activa (con batería) que tiene un alcance mayor. Usando la tecnología actual se pueden leer aproxima-



### Marc Sachon

Profesor del IESE.  
Área de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones.  
Profesor visitante de INALDE.

Cuadro 1.  
Ahorro de costes en un centro de distribución por medio de RFID

Tarea	Coste laboral	Ahorros estimados con Auto-ID
Recepción	5%	80-100%
Almacenaje y reaprovisionamiento	20-30%	20%
Recogida	30-50%	50%
Envío	5%	80-100%
Registro	20-40%	80-100%
<b>Total</b>		<b>40-80%</b>

Cuadro 2.  
Nivel de etiquetado requerido

	Caja	Artículo
Recepción y registro	X	X
Visibilidad del inventario en el almacén	X	X
Reaprovisionamiento del almacén	X	X
Cumplimiento con el método "Plan-o-gram" (Programas de marketing)		X
Gestión del ciclo de vida del producto (Obsolescencia - Fechas de expiración)	X	X
Reaprovisionamiento del lineal		X
Rotura de inventario en el lineal		X
Punto de venta		X

Accenture, Logistics Benchmark for US Retailers, 2001; K. Alexander, T. Gilliam, K. Gramling et al., Focus on the Supply Chain: Applying AutoID within the Distribution Center, IBM Business Consulting Service, 2002

Figura 1  
Sectores industriales que pueden beneficiarse del RFID

MARGEN PRODUCTO / COSTE ETIQUETA RFID	COMPLEJIDAD DE LA CADENA DE VALOR		Sectores ++ • Electrónica • Moda
	Bajo	Alto	
Bajo	--	+	Sectores + • Automoción • Gran comercio
Alto	+	++	Sectores -- • Pequeño comercio

Nota: "Complejidad de la cadena de valor" se refiere a la complejidad en la cadena de suministro y distribución y/o en el producto.

damente 300 etiquetas por segundo.

El formato de los datos contenidos en el chip no se ha estandarizado todavía. Uno de los centros de investigación líderes en este tema, el Centro Auto-ID del MIT, propuso el uso de un código de 64 ó 96 bits, llamado código electrónico de producto (ePC). Este código estaría guardado en la etiqueta RFID. Una vez que la etiqueta fuese leída, se usaría el código para buscar en una base de datos en la que estuviera almacenada toda la información de un producto. Estas bases de datos almacenarían información sobre cada uno de los productos: cada lata de Coca-Cola podría ser identificada individualmente conservando sus características propias (fecha de envasado, fecha de caducidad, número de lote, etc.).

#### Beneficios de la tecnología RFID

La tecnología RFID ofrece todos los beneficios de los códigos de barras (aunque con un coste mayor) y resuelve algunos de los problemas inherentes a ellos. En particular, aporta:

- **Visibilidad:** Todos los productos con etiquetas RFID son visibles para los ordenadores y software de la empresa. Las empresas tendrán que decidir a qué nivel usarán las etiquetas RFID: palés, cajas o artículos.
- **Seguimiento de producto:** Todo

movimiento y localización de un objeto con etiqueta RFID puede reconocerse y grabarse automáticamente con un ordenador (relevante para logística).

distribución, con un sistema flexible y de respuesta rápida.

¿Cómo influirá la tecnología RFID en la gestión de las cadenas de valor del futuro? Es demasiado pronto



- **Automatización de procesos:** No hay necesidad de escanear manualmente los códigos de barras o de comprobar las listas.
- **Precisión:** Las empresas sabrán exactamente cuánto tienen de cada artículo y dónde está (en la reciente guerra de Irak, como todo estaba etiquetado, los soldados fueron capaces de encontrar de noche la leche y los cereales). Estos beneficios inmediatos pueden resolver algunos de los problemas básicos de la gestión de la cadena de suministro, como la distorsión o retraso de la información. Con ello, la tecnología RFID allanará el camino hacia la demanda de redes en la

para adelantar una respuesta definitiva. No obstante, podemos esperar algunas ventajas. Analizaremos las implicaciones para los centros de distribución y puntos de venta:

#### Centros de distribución

Los centros de distribución actuarán como amortiguadores entre la producción (hacia arriba) y la distribución y venta (hacia abajo). Reciben los productos de los fabricantes u otros centros de distribución, los consolidan y redistribuyen a las tiendas, puntos de venta o centros de distribución menores. El objetivo de un centro de distribución es servir bien los pedidos, al menor costo y lo más rápido posible.



Las tareas que deben llevarse a cabo en un centro de distribución son:

- **Recepción y registro de pedidos.**  
Se reciben los artículos y se contrastan con el pedido, anotando las discrepancias. Ello implica normalmente imprimir y adjuntar etiquetas nuevas, así como generar una lista de discrepancias. Puede llevar, por tanto, bastante tiempo.
- **Almacenaje y reaprovisionamiento.**  
Para la recogida, almacenamiento y autorizado el pedido, los palés se mueven en el almacén hasta encontrar la localización correcta. El cambio debe documentarse fielmente en el inventario (lo que muy a menudo no sucede).
- **Recogida.**  
Tras recibir el pedido de un punto de venta o de un almacén menor, el centro de distribución tiene que preparar el envío: los empleados recogen los elementos incluidos en el pedido y los guardan en un contenedor. Esta tarea es muy intensiva en mano de obra, puede ocupar hasta el 50% de la plantilla de un centro de distribución.
- **Envío.**

Lo contrario de la recepción del pedido. Se deben producir etiquetas y listas, y debe documentarse el envío. Muchas de las tareas bosquejadas conllevan trabajo manual, siendo por tanto bastante caras (véase Cuadro 1).

¿Cómo podría mejorar estas tareas el RFID? La recepción, el envío y el registro podrían automatizarse casi completamente por medio de escáneres de RFID, en conjunción con notas de envío electrónico. Esto permitiría generar electrónicamente una lista de discrepancias en el pedido en el momento en que apareciese en el centro de distribución un camión trayendo un pedido. El valor añadido de la tecnología de RFID para la recogida, almacenamiento y reaprovisionamiento se explica por la capacidad de seguir y localizar fielmente el inventario. Todas las transacciones serán automáticas y no retrasarían el proceso. Además de los beneficios inmediatos apuntados (que provendrán en su mayor parte de ahorros en costes laborales), la RFID también afectaría dos asuntos clave: la exactitud en los datos y la rotación del inventario.

La tecnología Auto-ID podría proporcionar una transparencia de inventario eliminando los costosos recuentos y procedimientos de comprobación del inventario. Lo que es más: que la información sea más y mejor implica mejores previsiones e inventarios de seguridad menores. Una mayor automatización reducirá el tiempo que los bienes pasan en el almacén, resultando en una mayor rotación de inventario y una reducción del capital circulante.

#### Puntos de venta

¿Cuáles son las ventajas de la etiquetas RFID para la gestión de inventario en el punto de venta? Cada punto de venta opera de modo similar a un almacén y, por tanto, todas las consideraciones que hemos hecho sobre RFID para los centros de distribución también tienen aplicación en este caso. Pero hay algunas ventajas añadidas.

El reaprovisionamiento del lineal es una de las actividades que más tiempo llevan en los puntos de venta. Reaprovisionar conlleva localizar el producto y llevar una cuenta exacta de lo que hay dentro del almacén de la tienda y en las estanterías. Todo esto puede llegar a ser una pesadilla, especialmente cuando uno se las tiene que ver con congeladores o con palés abiertos. Reaprovisionar las estanterías causa las pérdidas más cuantiosas debido a situaciones de rotura de inventario, que, a su vez, afectan a entre el 5 y el 18% de las ventas al por menor. En alrededor del 30% de las situaciones de rotura de inventario, el producto estaba disponible, pero fuera de sitio. Si usamos una tasa de conversión del 70% (la que con frecuencia se aplica a supermercados), ello significaría que se pierde entre el 1 y el 3,7% de las ventas debido a falsas situaciones de rotura de inventario! Resolver situaciones de rotura de inventario requiere etiquetar los artículos, esto es, añadir un RFID a todo artículo que esté en la estantería. Esta práctica reduciría significativamente la necesidad de recuentos físicos.

Con todo, etiquetar todos los artículos proporciona aún más beneficios, como controlar la vida de la estantería (en el caso de productos perecederos) o cumplir con los programas de marketing (por ejemplo, cuántos productos de un cierto tipo y marca se han expuesto en el lineal). Lo que es más, etiquetar los productos mejora los inventarios gestionados por el vendedor (Vendor-managed inventories: VMI) y a mantener el inventario en lugares de

visibilidad restringida, como las máquinas expendedoras y los congeladores.

El punto de venta es posiblemente el área en la que la tecnología Auto-ID/RFID es más visible para el consumidor. La capacidad de pasar por caja simplemente pasando el carro por un escáner (o usando quioscos diseminados por el supermercado) y pasando la tarjeta de crédito, estilizará las operaciones e incrementará la satisfacción de los clientes (la eficiencia al pasar por caja es muy importante para el 75% de los compradores). Esta tecnología probablemente automatizará las tareas logísticas y permitirá centrarse más en la experiencia del consumidor.

#### Los consumidores

La mayor parte de los beneficios del lado del consumidor se refieren a la capacidad de identificación instantánea del Auto-ID. Esto permite tener una prueba automática de propiedad, lo que estiliza las reparaciones, las garantías y las devoluciones. Aún más, las retiradas de artículos y otros problemas asociados con ciertos lotes de producción (por ejemplo, neumáticos defectuosos o una medicina para el dolor de cabeza) se podrían identificar con mayor facilidad. ¡El producto será su propio recibo!

Todavía más, el sueño del producto inteligente (productos con etiquetas integradas que se comunican con el entorno) será una realidad. Pensemos en una pizza congelada que se comunicase con el microondas, para establecer el mejor método de cocción (esto podría crear un nuevo segmento de mercado de comida "inteligente"). Las neveras podrían reconocer los productos que contienen, y ajustar su temperatura de acuerdo con ello. También podrían ocuparse de reaprovisionarse, alertando cuando se aproximase la fecha de caducidad de los productos perecederos. Más allá de la cocina, nos podríamos imaginar lavadoras que reconociesen el tipo de tejidos que están lavando, pudiendo así variar sus condi-



### El valor añadido de la tecnología de RFID para la recogida, almacenamiento y reaprovisionamiento se explica por la capacidad de seguir y localizar fielmente el inventario.

ciones de funcionamiento (las etiquetas pueden aguantar condiciones muy adversas sin verse afectadas).

#### Futuro

El factor más importante en la adopción de tecnología RFID es su coste. Una etiqueta cuesta actualmente alrededor de 0,20 euros. Para que la adopción fuese generalizada, el coste tendría que caer considerablemente, en la horquilla de 0,05 a 0,01 euros. Esta evolución del precio depende del ritmo de adopción en el mercado y de

las innovaciones tecnológicas que puedan reducir el costo (por ejemplo, imprimir la antena usando una tinta conductiva especial). Enjuiciando el estado actual, parece posible que se alcance en un futuro cercano la etiqueta de 0,05 euros. Pero también debemos tomar en consideración otro conjunto de factores.

En el apartado tecnológico, el desarrollo de lectores de frecuencia mixta (se necesitan frecuencias distintas para traspasar con efectividad distintos tipos de materiales –cristal,

tetra brick, metal, etc.) y la implementación de todo el software que soporta el Auto-ID a escala mundial son probablemente las tareas más difíciles. Además, todavía se tienen que establecer estándares internacionales para que la tecnología sea realmente global.

Hay también aspectos de tipo económico que debemos considerar. Entre ellos está la asimetría entre los costes y los beneficios en la cadena de suministro. De hecho, sería el fabricante que instalase la etiqueta en el producto el que incurriría en la mayor parte de los costos. Esto es especialmente verdad para el caso de los productos de volumen alto y margen bajo. Al mismo tiempo, los beneficios se materializarían primordialmente en la distribución y, quizás en menor medida, en la venta al por menor.

El hecho de que muchas cadenas de producción tuvieran un actor dominante que ejerció de paladín de la tecnología, ayudó significativamente a establecer, hace veinte años, los códigos de barras. Probablemente lo mismo sucederá con Auto-ID. Sectores como el de automoción y electrónico tienen actores poderosos, que podrían obtener grandes beneficios de la adopción de la tecnología. Esta circunstancia, sin embargo, puede apreciarse hasta en la venta al por menor: la iniciativa de Wal-Mart de conseguir que los proveedores empiecen a etiquetar los bienes antes de dos años indica que el vendedor al por menor espera enjugar los costos del RFID mediante los beneficios de una cadena de suministro más eficiente.

Otros sectores y/o usos en los que RFID ya compensa los costos son, por

ejemplo: ciertos problemas en fabricación, logística inversa, el etiquetaje de contenedores o palés reutilizables, suministros médicos que requieren protocolos especiales. Uno de los mayores usuarios de RFID hasta ahora ha sido el ejército de Estados Unidos. Cada contenedor, arma o caja médica usados en la guerra de Irak había sido etiquetado previamente.

Todo esto está creando un impulso que podría catapultar la adopción de esta tecnología desde la periferia al centro del escenario. Un factor clave será el tamaño de los principales actores que adopten el RFID y la escala a la que se use: para conseguir economías de escala, será fundamental reducir los costes de las etiquetas de RFID y, finalmente, arrastrar al resto del mercado, de modo que algún día pueda usted tener una charla con la nevera. ■

Para ser solidario sólo se necesita tener un corazón apasionado  
y la disposición de entregar aquello que no nos sobra



Un compromiso y la respuesta de Colombia lo han convertido, y te invitamos  
a que también lo seas para hacer parte del cambio.

Usted también puede hacer parte del cambio.





#### Oussama Himani

Director de Investigaciones Mercados Emergentes  
División de Administración de Riqueza de UBS AG.  
Ph.D. en Economía en 1992 y Master en Economía Política.  
Johns Hopkins University, Oussama Himani ingresó a UBS,  
División de Administración de Riqueza en mayo de 2001.  
Su trabajo está enfocado principalmente a los bonos de  
mercados emergentes y al desarrollo macroeconómico de  
los mercados emergentes en general.

# Investing in an integrating global economy

The growth rate of some emerging markets is likely to continue exceed that of more advanced economies. The opportunities for investors, however, also depend on the evolution of the risks in emerging market investments. A number of factors suggest that risks will decline further, as emerging markets continue to integrate into the financial market. By Oussama Himani. Special article for INALDE Magazine.

The global economic landscape is evolving rapidly as a result of three interrelated factors. Increased globalization is not only leading to the deep integration of economies around the world, but is also supporting rapid economic growth in emerging markets. Living standards in many emerging markets are rapidly approaching those enjoyed by industrialized countries. At the same time the increasing convergence of public-sector transparency, corporate governance and regulatory standards in many developing countries is beginning to match that in place in more advanced economies. Taken together these three developments suggest that some emerging markets are beginning to look much like more advanced economies at many levels.

Global convergence raises many important questions for investors. Which countries are likely to grow more

rapidly? Does higher economic growth promise greater investment returns? Do converging standards and regulations herald declining risks? How can investors best profit from the evolution of the global economic landscape?

Economic theory suggests that trade and specialization enhance growth and raise welfare globally. Experience since the 1980s suggests that this is indeed the case. Average economic growth in emerging markets such as Korea, which opened up its economy to international trade and investment flows, was much higher than in countries that did not.

Economic growth is driven by a number of factors, including total investment, population growth, improvements in technology, openness to trade, as well as the quality of economic policies and institutions. Based on these factors, the highest economic growth potential seems to be enjoyed by Asian

countries such as China and Thailand. The region with the least growth potential is Latin America, reflecting relatively low investment rates and a smaller role for international trade in most economies. Other regions lie somewhere in between.

Past trends, of course, are no guide to the future. Increased foreign direct investment is accelerating technology transfer globally. The quality of institutions is improving in a large number of countries through the adoption of international regulatory standards. Trade is playing an increasing role in most economies. In Latin America, for example, growth in trade has accelerated sharply in recent years.

High economic growth rates and high growth potential alone do not necessarily imply the most interesting investment opportunities. Economic growth is only one factor driving investment returns. Indeed emerging market

investors are keenly aware that some of the best performing economies have also had some of the worst performing financial markets. Handsome financial returns have also been reaped in economies with lacklustre growth. To a large extent investment returns are also determined by changes in the risks associated with different financial assets.

Global integration has important implications for these risks. It unleashes forces that can increase some risks, but can reduce others. Greater financial integration, for example, increases the likelihood that local financial markets will move in the same direction as global markets. For an investor this reduces the possibilities to diversify and thus increases risk. However, global integration helps to reduce other risks. Evidence suggests that globalization leads to some improvements in economic policies. Countries that are open to international financial flows tend to have lower inflation than those that are not. But the key development that is helping reduce risks is the adoption of international regulatory and transparency standards by emerging markets.

Since the emerging market crises of the late 1990s, the IMF, World Bank and other international organization developed a set of 12 standards of best practice covering a wide range of areas such as standards for the dissemination of data by governments and central banks, corporate governance, and securities market regulation. Adoption of these standards generally has a substantial effect on reducing risks in many countries.

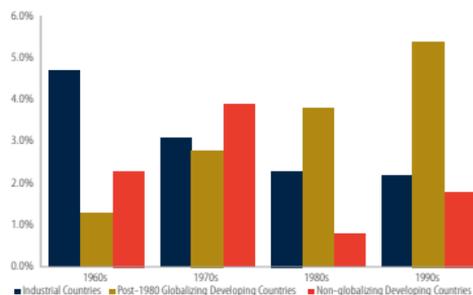
It is interesting that very few countries are in compliance with these standards. The overwhelming majority of countries, however, are on their way, either through partial implementation, or by having enacted the necessary laws. This implies that, over the next few years, a large number of emerging markets will have completed the adoption of the necessary domestic regula-

### Emerging market equity risk premia are high. Implied risk premia, in %.



Source: Datastream

### Globalising Economies Grow Faster



Source: Dollar and Kraay (2004)

### Corporate Governance Standards



Source: Oxford Analytica

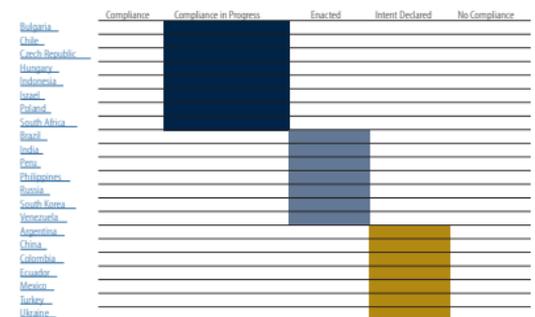
tion to meet these standards. These developments have already had an important impact on emerging market bonds, where market volatility has declined significantly.

Globalization has improved the debt service capacity of many countries by increasing their export revenues. This development is already well reflected by the markets for the foreign currency bonds of emerging markets. Improved macroeconomic policies have also reduced sovereign credit risks, while greater transparency has enabled investors to better assess such risks. These developments have been manifest by the declining volatility of emerging market bonds. The more interesting opportunities in emerging market bonds are in those countries that are likely to enjoy credit rating upgrades, or in bonds denominated in local currencies. Despite increased flows of international capital, local interest rates remain very high in real terms in many emerging markets.

Emerging market equities, on the other hand, have much more room to witness a decline in risks. This is because emerging market equities are sensitive to the risks associated with factors such as corporate governance, where improvements take more time to achieve. Given the large number of countries currently strengthening corporate governance, banking supervision and securities market regulation standards, emerging market equities have a potential to perform relatively strongly over the coming years.

The prospect of declining country-specific risks offers investors a unique opportunity to enjoy above-average returns. However, it is important to remember that the biggest investment opportunities will already have run their course once a convergence in the risk premiums has taken place. It is precisely the adjustment process that can unlock additional return potential. The timing of the investment decision thus becomes of crucial importance. ■

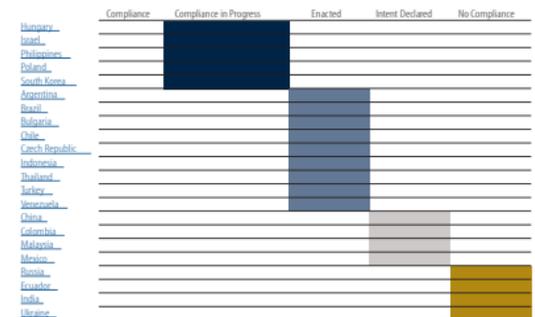
### Banking Supervision Standards



Source: Oxford Analytica

**Globalization has improved the debt service capacity of many countries by increasing their export revenues.**

### Securities market regulation Standards



Source: Oxford Analytica



El Centro de Eventos La Granja de Los Pinos es una casona ubicada en la sabana de Bogotá. Diseñada en los años 60 y reformada recientemente, brinda la más alta exclusividad, tecnología, comodidad y servicio en cualquier tipo de actividad que usted desee realizar. Está construida sobre cuatro hectáreas en donde encontrará hermosos jardines, lagos e increíbles parajes naturales, capilla privada y parqueadero vigilado.

**PARA EGRESADOS INALDE, LA GRANJA OFRECE  
15% DE DESCUENTO EN SUS EVENTOS EMPRESARIALES.**



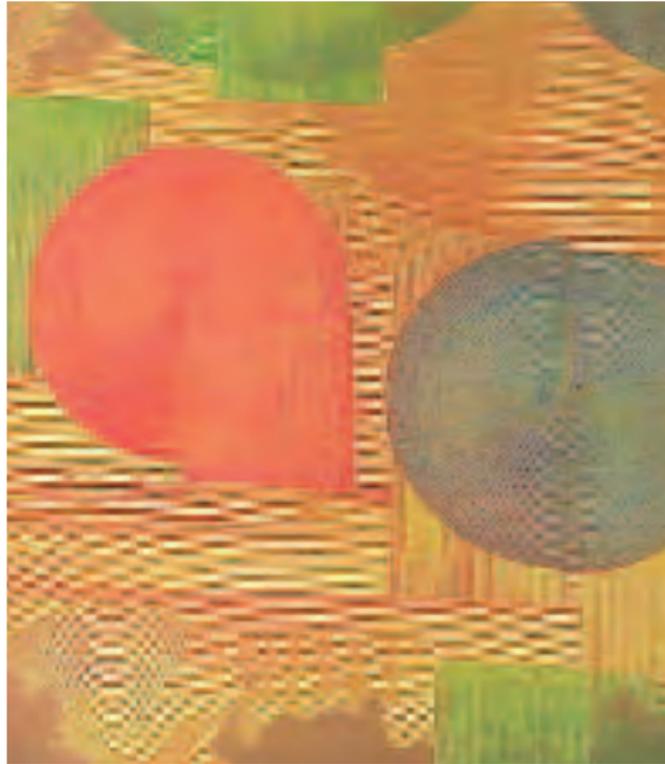
*La Granja de los Pinos*  
CENTRO DE EVENTOS

“Nunca he hecho una pintura en la que el hombre no esté presente, y si el hombre no está ahí, están sus huellas” -Antonio Seguí.

Por Lucía Rojas de Perdomo.

**H**oy en día, a pesar del ingente esfuerzo de los centros culturales del país, los directivos en general, no cuentan con el acervo de conocimiento integral en ciencia-tecnología-artes-humanidades, debido a que no lo adquirieron durante sus etapas educativas. Esta formación integral es esencial para poder interactuar con solvencia en el mundo globalizado de alto nivel donde como asunto cotidiano los directivos tienen integrado en sus procesos normales de pensamiento el valor enaltecedor del arte en su amplia multidimensionalidad por lo cual conocen por igual las teorías de Schumpeter o Stiglitz, tanto como la música de Mahler, las óperas Don Giovanni de Mozart, o el Fidelio de Beethoven; saben de los movimientos de las Bolsas de Nueva York o de Tokio, tanto como de las subastas de arte de Christie's; están informados de la reciente adquisición del Metropolitan de Nueva York, como de la lista de las mayores fortunas publicadas en la Revista Forbes.

Y algo más, en sus empresas, y en sus residencias, las colecciones de arte clásico y moderno informan de su valor intelectual y permanente articulación con el devenir cultural y artístico mundial. Los directivos de las grandes potencias europeas y los herederos de



## A la búsqueda del directivo integral

antiguas civilizaciones, como Japón y China por ejemplo, saben apreciar el arte por su alto valor ético y estético, desde la óptica de la calidad artística, y a la vez como segura inversión financiera. Numerosas obras cuelgan de los muros de las oficinas de gobierno en donde hablar de la respectiva colección de arte forma parte del preámbulo de una típica reunión de negocios.

Hace tiempo ya, que la moderna gerencia de los países industrializa-

dos, descubrió que centrarse en el P&G, constituía un monotema que era necesario matizar con temas artísticos y culturales que suponen a todos interesan.

Lastimosamente, con notables excepciones, nuestros directivos carecen de tal elegancia espiritual, inclusive pocos han tomado conciencia del valor de los grandes artistas nacionales que tienen sobresaliente reconocimiento en el exterior, o de su espléndido



#### Lucía Rojas de Perdomo

Directora del Departamento de Arte de la Universidad de La Sabana. Antropóloga con especialización en Arqueología de la Universidad de los Andes; PhD en Filosofía y Letras e Historia de la Universidad Javeriana y posdoctorado en Alta Gerencia en la Universidad de los Andes.



do patrimonio precolombino, en acción tan simple y obligatoria como valorar lo propio, o de elemental construcción de identidad. Por estar centrados en lo técnico, en lo financiero y en lo productivo, todo inserto dentro del subdesarrollo económico y cultural - legado de un desequilibrado paradigma educativo que permea, y de qué manera, la visión intelectual de las esferas directivas.

Los directivos colombianos en general, y por supuesto, un amplio segmento de población además, enfrentó un gran problema en el siglo XX al cambiarse el esquema del arte bello, que algo comprendían, por el arte que expresaba contenidos, como las vanguardias que mostraban el malestar de la cultura y por consiguiente pasó de lo bello a lo feo, concepto intelectual de difícil comprensión para quien no esté conec-

tado con la dinámica humanista en su escala de valores. Léase para quien sólo está en función de la economía productiva, la expresión artística le es incomprensible cuando no ajena, a pesar de que la belleza sigue siendo irrenunciable para el ser humano.

Y si poco reparaban en el arte clásico, el moderno le produjo un evidente rechazo, porque desde la perspectiva antropológica “el ser humano, tiende a rechazar lo que no comprende”. Sin embargo, el valor técnico-artístico de las obras es diferente de la belleza que expresen, y es en este campo en donde el talento del verdadero artista se pone de manifiesto y el observador comprenderá su dimensión simbólica cuando se ha formado en un entorno rico en la simbología del arte dentro de la respectiva cultura. Dimensión humana que le es inherente desde sus más tempranas manifestaciones ya reseñadas en las diversas culturas desde la etapa prehistórica hasta el presente, con diferentes referentes: arte mágico, arte religioso, arte del poder, arte comprometido o de protesta, arte publicitario...

Arthur C. Danto<sup>1</sup> ayuda a comprender la multidimensionalidad estética, y el concepto de la belleza como atributo del ser humano en este iluminante párrafo: “La belleza es sólo una cualidad estética más, entre un inmenso abanico de cualidades estéticas. Sin embargo, es la única cualidad estética que además es un valor, como la verdad y la bondad. Y no solamente uno de los valores que nos permiten vivir, es uno de los valores que definen lo que significa una vida plenamente humana”.

Sin embargo, justo es reconocerlo, el problema no es culpa de los directivos, y como algo innovador, es hora de remediarlo como se verá ade-

## Las formación integral es esencial para poder interactuar con solvencia en el mundo globalizado de alto nivel.

lante. El fenómeno tiene un explicación histórica a partir del siglo XIX, cuando las fuerzas que entonces moldearon la sociedad colombiana, ante la saturación de gramáticos y literatos del momento, orientó la formación educativa hacia las áreas técnicas y

prácticas, con el propósito de catapultar el desarrollo económico y fomentar el espíritu empresarial de la nueva generación.

Procedimiento que propició el detrimento de la educación artística, y la formación humanística.

Bien se puede apreciar que el problema se encuentra inserto en las políticas educativas de gobierno que omitieron, léase bien, "el aspecto humanista de los humanos", con la lamentable consecuencia de que las universidades están produciendo profesionales cuasi robotizados, programados hacia la obtención de ganancias aún a costa de sus propios congéneres cuando se interponen en su -aprendida de memoria- ecuación financiera de ganancia monetaria<sup>2</sup>. El resultado es palpable: inequidad social

generen las políticas apropiadas tendientes a fomentarlo y patrocinarlo.

Fomentar el acceso al arte en todas los niveles de una empresa por ejemplo, conforma un efecto multiplicador y enriquecedor de la misma cultura ciudadana, para citar otro de sus valores. Bien se sabe del oprobio y destrucción al que se ve expuesto el arte de los espacios públicos en el país, por la lógica causa conocida también en el ámbito de la antropología, que la gente tiende a atacar y destruir lo que no siente como propio, lo que le es ajeno, lo que desconoce, o lo que consideran propio de la elite sobre la cual tiene una cuenta pendiente por omisiones de equidad social, y por lo mismo, proceden a desfogar su frustración en el indefenso arte urbano. Este segmento social, por supuesto,

## **El esfuerzo reeducativo en la dimensión intelectual -artística es complejo, y debe partir de las altas esferas directivas públicas y privadas.**

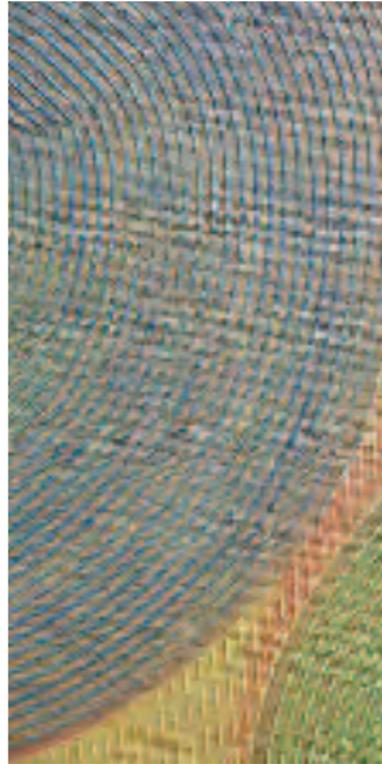
por una parte, e insensibilidad artística por la otra.

Si desde la antropología y la filosofía se conoce que el ser humano es el único con capacidad intelectual para comprender, apreciar y disfrutar el arte y la belleza, es urgente recuperar y ampliar tan adormecida habilidad, en procura de rescatar la delicada sensibilidad que redundará en simpatía y solidaridad hacia el otro ser humano, aspecto espiritual desactivador indiscutible de violencia a la que el pueblo colombiano muestra proclividad idem.

Sin duda, que el esfuerzo reeducativo en la dimensión intelectual -artística es complejo, y debe partir de las altas esferas directivas públicas y privadas, para que así mismo, dentro de sus respectivos ámbitos de poder,

ignora que la elite o la clase directiva con notables excepciones, como quedó anotado, tampoco comprende ni aprecia las manifestaciones artísticas por el devenir histórico señalado, por lo cual giramos en el círculo vicioso de que nadie aprecie el arte porque simplemente, no aprendió a comprenderlo como alto valor cultural en el hogar, en la etapa escolar, en la universidad y en la ciudad.

Si en algo sirve de consuelo, esta carencia no es propia de nuestro país, fue detectada por la Universidad de Harvard en los años '60, por lo cual desarrolló e implementó la educación artística desde la comprensión, con un selecto grupo profesores-investigadores no sólo de arte sino de otras disciplinas como la psicología y la lingüística, para tratar de sensibilizar o



"humanizar" a sus estudiantes en esta dirección al conocer cómo funcionan los procesos mentales humanos para realizar sus apropiaciones conceptuales. Vale la pena mencionar por su pertinencia la conocida anécdota de la atribulada profesora de arte norteamericana, que pidió consejo a su colega por su incapacidad para lograr interesar a sus estudiantes en la obra de Van Gogh; la experimentada profesora conocedora a su vez de su propia cultura, la ilustró sobre una técnica infalible: "solamente infórmele a los estudiantes sobre el enorme valor monetario de cada obra. Créame que el efecto es inmediato".

Se desprende de tal anécdota, lo que se ha venido planteando en este artículo y que es urgente remediar: que sólo lo de enorme valor monetario tiene sentido para los jóvenes que arrastrarán tal formación hacia la edad



un alto valor en créditos similar al de las materias consideradas estructurales de las distintas profesiones. Fácil es entender la actitud del estudiante que en forma inconsciente –o consciente- menosprecia, o toma con displicencia una asignatura de humanidades valorada con dos créditos... Conclusión, el profesional -futuro dirigente- aprende desde el claustro universitario a menospreciar el arte y las humanidades por cuanto los créditos de cada asignatura son un parámetro para medir su relativa importancia; para no mencionar los honorarios de los profesores por lo general, congeladores del dinamismo intelectual de los formadores de la juventud.

El propósito fundamental se debe orientar a romper este ominoso paradigma impuesto desde el siglo

Es urgente entonces, tender con tesón a equilibrar el paradigma construido en el siglo XIX, por el nuevo que propongo para el siglo XXI: El ideal de formar una élite profesional integral, para recuperar desde el ámbito directivo la dimensión humana en Colombia.

Cierro el artículo con la reflexión del escultor Edgar Negret<sup>4</sup> por su pertinencia, “ Yo creo que se podría hacer algún día esculturas ‘habitables’ lo que fue la idea de Gaudí, pero es claro que se necesitaría otra clase de hombres inmensamente refinados para que pudieran vivir en obras de arte. Pienso que los gobiernos deberían tratar de dirigir no la estética del artista; sino el gusto de las gentes; ya hay países que se interesan en esto<sup>5</sup>”. ■

## **Es por lo tanto necesario repensar y revisar el esquema educativo desde la cúpula hasta la base para lograr la formación integral deseada con la inclusión de educación humanística-artística.**

adulta con sus obvias consecuencias. Patrón cultural que intentó cambiar a partir de la sensibilización artística la hoy reconocida como más importante universidad por su excelencia educativa. Y que en buena hora, también se apresta a empezar a solucionar con innovaciones en esta dirección la Universidad de La Sabana, desde los diferentes frentes de su cobertura educativa.

Es por lo tanto necesario repensar y revisar el esquema educativo desde la cúpula hasta la base, -desde los directivos hasta los estudiantes de pregrado- para lograr la formación integral deseada con la inclusión de educación humanística-artística, con cursos especializados para suplir semejante carencia. Reformando incluso el currículo humanista para volverlo coherente con sus objetivos, vale decir, las asignaturas deben tener

XIX de que “sólo lo útil desde el punto de vista empresarial, merece ser estudiado” –y merece por lo tanto, ser financiado o por los padres, o por la respectiva empresa, agregó yo-, así lo consignó el historiador, especialista en Colombia Frank Safford, Ph.D de la Universidad de Columbia<sup>3</sup>. E incluir la competencia artística como conocimiento relevante, aprendizaje necesario, e igualmente productivo en la formación de sus directivos. Tendiente no sólo a minimizar la postura provinciana que por la misma carencia suelen exhibir en las grandes urbes donde deben actuar en negocios dentro del mundo globalizado. A la vez que, para recuperar la dimensión humana, hoy refundida en la espesa niebla de la utilidad como “bien supremo”.

1 Danto, Arthur C. El Abuso de la belleza. La estética y el concepto del arte Paidós. Barcelona, 2004

2 Seminario de microeconomía. Universidades Externado de Colombia y Nacional. Bogotá, 2004.

3 Safford, Frank. El ideal de lo práctico. El desafío de formar una élite técnica y empresarial en Colombia. Universidad Nacional. El Ancora Editores. Bogotá, 1989

4 Rojas de Perdomo, Lucía. Negret En: Los maestros, 3 obras, 3 décadas. 1960-1980. Galería de Arte Dineers. Bogotá, 1987

5 Panesso, Fausto. Los Intocables. Ediciones Alcaraván. Bogotá, 1975.





## II Seminario Moda & Management: La Estrategia

**ESTE FUE EL CONCEPTO AGLUTINADOR** del desarrollo del II Seminario de Moda y Management organizado por el INALDE el pasado 27 de octubre. Encontrar un camino para asegurar en la medida de lo posible una decisión óptima en cada circunstancia es lo que persigue la delimitación de una estrategia. Pero ésta, si pretende ser exitosa, debería construirse e implementarse en plural. Es decir, cuanto más amplio sea el espectro de los elementos y actores considerados en la formulación de la estrategia, mayores serán las posibilidades de que su implementación obtenga los resultados deseados.

De ahí que el trabajo realizado en el II Programa se desarrolló desde diferentes dimensiones y perspectivas múltiples. Comenzó con el profesor uruguayo, Dr. Álvaro Vilaseca, liderando la discusión del tema de las ventajas competitivas sostenibles empleando el caso Wal Mart como punto de partida, y ofreciendo unas pautas de posicionamiento estratégico en la conferencia que dio a continuación. Siguió la agenda del día con el tema de la estrategia sectorial anclada en la discu-

sión del caso Salvatore Ferragamo y conducido por el Dr. Iván Amaya, continuando con, el Dr. Luis Fernando Jaramillo, experto en marketing, para trabajar con los participantes el ámbito de la estrategia comercial alrededor del caso Mario Hernández y el futuro con la moda de China. La mesa redonda que cerró el programa contó con la participación de Lila Ochoa, directora de la Revista FUCSIA, con el tema de Comunicar la Moda; y de Marta Galad y Clara Echeverri de Inexmoda, que presentaron los elementos y escenarios desde los que puede ser posible crear tendencias e incursionar en el mercado exterior. Como comentaron algunos de los participantes, el que se haya conseguido combinar el estudio de casos internacionales y colombiano y profesores de la dirección de empresas con ponentes inmersos en el sector, permitió una variedad de visiones que abren panoramas de reflexión y a la vez posibilitan aplicaciones prácticas inmediatas.

Si existió multiplicidad en el contenido del programa también la hubo en lo que se





refiere a los participantes, precisamente porque de la variedad de voces, gana la estrategia. Asistieron 88 profesionales, representantes de la cadena productiva del sector de la moda: diseñadores, empresarios de la confección y textiles, del área del cuero, proveedores de servicios; así como aquellos relacionados con instituciones especializadas, medios de comunicación, docentes del área e instituciones gubernamentales. Todos ellos desde su área de dominio y experiencia contribuyeron a la construcción de un diálogo enriquecedor que a su vez ha permitido una mirada distinta sobre los procesos y actores del ámbito de la moda.

Las evaluaciones recibidas por parte de los participantes subrayan un logro importante: haber posibilitado una plataforma de encuentro y diálogo entre los diferentes miembros y sectores que constituyen el mundo de la moda en el país. Lo que a su vez nos indica que el objetivo del INALDE, Escuela de Dirección y Negocios, de ayudar a perfilar un proyecto común que consolide el sector Moda, Textil y Confecciones en Colombia para un desarrollo estable y competitivo, estratégico en la economía colombiana y que aporte a la construcción de marca país, avanza.

El II Seminario de Moda & Management: La estrategia, contó con el apoyo y participación de Inxmoda, Proexport y Artesanías de Colombia, y del patrocinio de Cotton USA, Protela y Pat Primo Collection. Las obras de arte fueron prestadas por la Galería El Museo. ■



Combinar el estudio de casos internacionales y colombianos con ponentes inmersos en el sector, permitió una variedad de visiones que abren panoramas de reflexión.





# I Torneo de Golf

## Asociación de Egresados de INALDE



**UN GRUPO DE 68 EGRESADOS** y participantes actuales de los programas de INALDE se reunieron el pasado 28 de octubre en el I Torneo de Golf organizado por la Asociación de Egresados en conmemoración de los 20 años de la fundación de la Escuela.

El certamen se llevó a cabo en la cancha de Pacos y Fabios del Country Club con el formato Scramble (en parejas) y los jugadores se dividieron en 2 grupos según sus handicaps. En la categoría 1, Jaime Gil y Alejandro Pedroza ocuparon el primer puesto Gross mientras que Andrés Arias y Julián Laverde obtuvieron el Primer Lugar Neto. En la categoría 2el trofeo en la modalidad Gross fue para Jairo Camacho y Carlos Mario Hurtado, y en neto para Jorge Gómez y Raúl Serebrenik. Los ganadores recibieron premios de los patrocinadores que incluyeron pasajes aéreos, estadias en hoteles y artículos de golf, entre otros.

En la página [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com) encontrará todas las fotos.





CUANDO  
COMERCIO  
DE BOGOTÁ  
SUSCITA

Porque creemos en ti, te damos un trato especial.

MCOWA

Reservado  
Cuenta Activa

## Cuenta Activa *te da más de la cuenta*

Porque los clientes **Cuenta Activa del Banco de Occidente** tienen el privilegio de ser atendidos por el **Gerente de Cuenta Banca Personal**, así como por un equipo de personas especializadas, dispuestas a asesorarte en el manejo de su portafolio de productos y servicios:

- Cuenta Corriente, con cupo de sobregiro y sobrecanje.
- Cuenta de Ahorros **Occidia**, con intereses diarios capitalizables.
- Tarjeta Débito Activa.
- Tarjeta de Crédito Credencial.
- Préstamo Personal con cupo permanente.

Solicítala ya:

01 800 05 14652, en Bogotá al 346 7070

Somos **AVIAL**



**Banco de Occidente**

**Credencial**

INALDE





**20 Años trabajando en INALDE.**

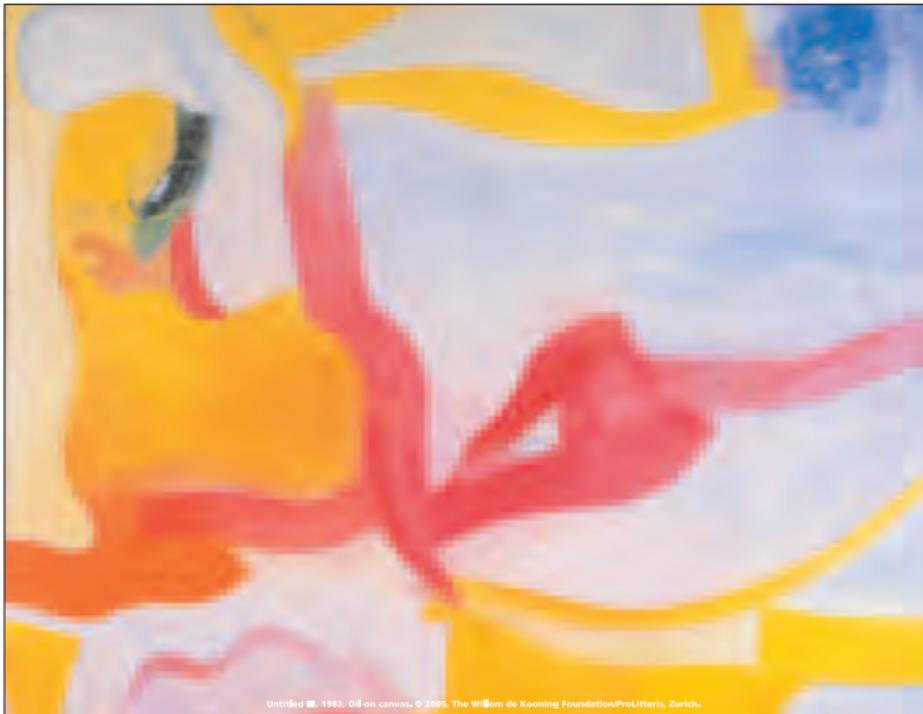
Ana Patricia Saravia G., secretaria del programa MEDEX, y Gloria Piñeros, colaboradora de Servicios Generales.

*Felicitaciones.*

Las obras aquí reproducidas pertenecen a Oscar García (Exposición Convenio Andrés Bello 2005), y Lina Leal y Kimdi Llagtu (artistas representados por Galería La Cometa). Agradecemos su amplitud.



Autopista Norte Km. 21, costado occidental  
Bogotá, Colombia  
Tel.: 861 4444  
Fax: 862 0006  
E-mail: [inalde@inalde.edu.co](mailto:inalde@inalde.edu.co)  
[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co) • [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com)



Intitidad ■ 1982. Oil on canvas. © 2005, The Willem de Kooning Foundation/ProLitteris, Zurich.

## Calidad y dedicación.

UBS tiene una larga historia de asociación con el arte y la cultura. Desde hace 12 años somos el patrocinador principal de Art Basel y recientemente también de Art Basel Miami Beach. Nuestro compromiso con el país se refleja en el apoyo a la obra de varios artistas prometedores en Colombia. Nuestros servicios financieros y el arte tienen mucho en común. Una ambición infatigable por conseguir lo mejor en calidad y perfección.

UBS AG, Oficina de Representación  
Calle 114 No. 9-01, Torre A, Of. 804  
Bogotá, Colombia

Teléfono: 657 9696  
E-mail: [ubs@cable.net.co](mailto:ubs@cable.net.co)

Visítenos en [www.ubs.com](http://www.ubs.com)

You & Us  UBS