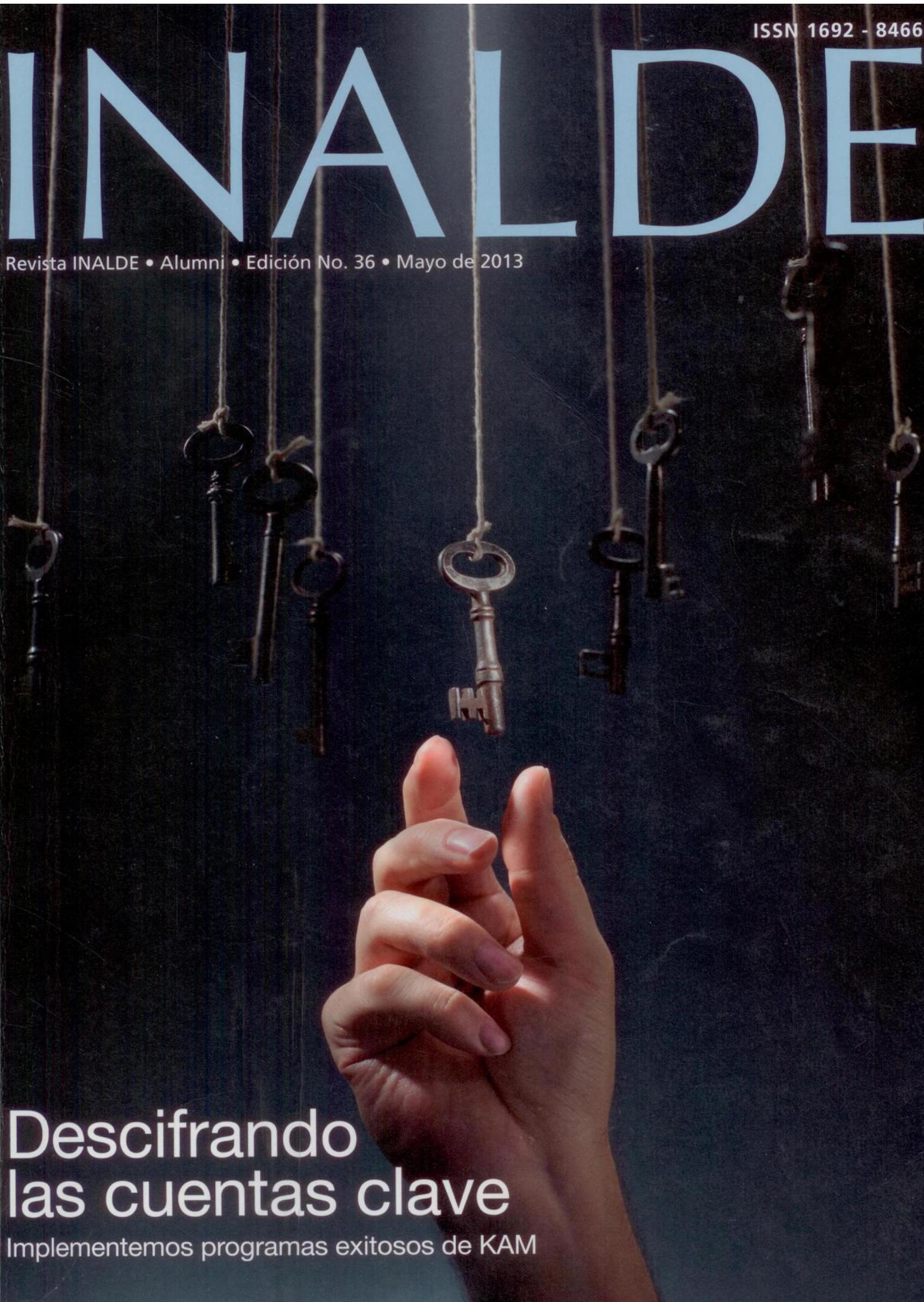


ISSN 1692 - 8466

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 36 • Mayo de 2013



Descifrando
las cuentas clave

Implementemos programas exitosos de KAM



Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General de INALDE Business School



Estimados egresados, lectores y amigos:

Como sabrán, asumí la dirección general de INALDE Business School el 15 de enero pasado, por una designación del Consejo Superior de la Universidad de La Sabana, y por un período estatutario de tres años, prorrogable por otros dos, según la conveniencia de la Escuela y de la Universidad.

Lo primero que debo manifestar es mi agradecimiento por el apoyo que he recibido durante estos meses por parte de las autoridades de la Universidad, mis colegas, el personal de la Escuela, los egresados, mis amigos y familiares.

Además de invitarlos a leer este nuevo número de la revista que, como siempre, ofrece temas novedosos y de análisis para el mundo directivo, entre ellos un especial sobre gestión de cuentas clave (KAM), deseo aprovechar este espacio para contarles algunos temas que creo les competen:

Dentro del plan que hemos diseñado para este año hay un objetivo muy claro: hacer tangible y práctica la relación con nuestros egresados. Para nosotros es importante seguir creciendo y mantener el prestigio adquirido, pero a través de un vínculo muy cercano y productivo con quienes han pasado por nuestras aulas. Consideramos que esa relación es bilateral y que ustedes tienen muchos aportes para hacernos en todos los frentes (académico, investigativo, social y promocional de la Escuela), que nos permitan influir cada

día más y mejor en el mundo empresarial y en la sociedad.

Alumni será el emblema de INALDE ante los egresados y para ello estamos revisando su estructura, de tal manera que sea más funcional, operativa y ágil.

Por otro lado, estamos muy preocupados por la dilución del tejido social en Colombia. Se hace urgente un compromiso mutuo por subsanar las diferencias sociales y económicas del país y darle sentido a los recursos derivados del trabajo honrado y de la inversión, con el fin de que se incrementen las oportunidades. Por nuestra parte, trabajaremos sobre temas de responsabilidad social, de tal forma que no sea una proclamación cualitativa y a veces equívoca de lo que es.

Así mismo, es primordial para la Escuela consolidar el Claustro, ya muy avanzado en su preparación doctoral, para que, apoyados en esa formación, se profundicen los aportes a los empresarios en clase.

Finalmente, estamos estudiando y diseñando nuestros centros de investigación, con la idea de que funcionen a partir de 2014 y se conviertan en referentes para el país y la sociedad en general.

Solamente me queda agradecerles de nuevo por su confianza y mi deseo de verlos con más frecuencia en INALDE. Estamos para servir a nuestros participantes, egresados y empresas que todos ustedes representan.

Muchas gracias



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

Directora

Cecilia Duque Duque

Editora

Carol Espitia Alvarado

Comité Editorial

Luis F. Jaramillo Carling
Cecilia Duque Duque
Héctor Ángel
Sandra Idrovo Carlier
Manuel Márquez

Colaboradores

John Naranjo Dousdebés
Fabio Novoa Rojas
Gonzalo Gómez-Betancourt
Monseñor Hernán Salcedo
Manuel Márquez
Javier Silva
Fernando Zerboni
Obdulio Velásquez Posada

Junta Directiva Alumni INALDE

Mario Hernández
Luis F. Jaramillo Carling
Francisco Manrique Ruiz
Jaime Peláez
Olivia Díazgranados
Juan Pablo Dávila Velásquez
Juan Carlos Figueroa Espinel
María Helena Benítez Londoño
Carolina Mejía
Gabriel Barbosa
Diego Ferreira Nieto
Oscar Calderón

Coordinadora Alumni y comercialización

Nidia García Pacheco

Fotografía

Camilo Pulido Medina
Rodrigo Dueñas

Revista INALDE

Publicación de INALDE Business School -
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE
Edición No. 36. Mayo de 2013

Diseño

LDGStudioDesign - lauradegamboaa@gmail.com

Diagramación

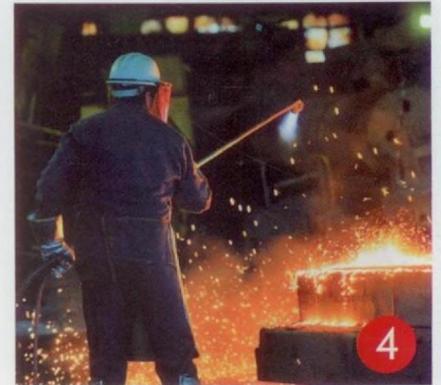
Angélica Espinosa Rodríguez

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

Escribanos a revista@inalde.edu.co

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



La IED, más allá del sector minero-energético

Sectores como el manufacturero no están captando los beneficios de la inversión extranjera directa. Se requiere un empresariado más preparado e instituciones adecuadas para el manejo de esta inversión.



Cómo implementar un programa exitoso de KAM

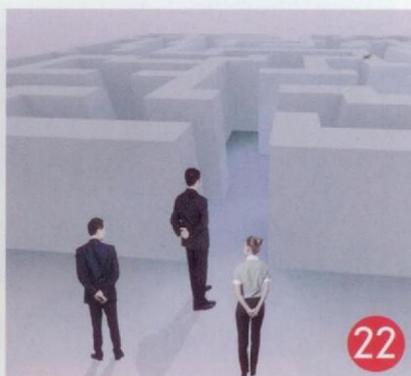
Luces para profundizar sobre este modelo de planeación. Un buen diagnóstico, diferenciación, segmentación adecuada de clientes y compromiso de la alta dirección, algunas claves de éxito.



16

¿Están los CEOs colombianos preparados para la 'revolución' 2.0?

Nos encontramos en un mundo en constante evolución, marcado por el uso de nuevas tecnologías y las redes sociales, que han acelerado los ciclos de vida de los productos y la forma de relacionarnos con los clientes.



22

Innovación: ¡El enemigo está dentro!

La moderna gestión de la innovación exige revisar los dos ingredientes que constituyen el secreto de dicha gestión: fortalecimiento del espíritu innovador y diseño de organizaciones renovadas y diferentes.



32

Caminos para ahondar en la economía desde la óptica del don

Para que los bienes se conviertan en dones no basta con la oferta-demanda justa del mercado, se precisa elevar la oferta a ofrecimiento y la demanda a aceptación. Discurso de Monseñor Hernán Salcedo.



52

La nueva generación de empresarios familiares

El actual entorno económico ha transformado el estilo de dirección en las empresas familiares. Pasamos de un estilo autoritario, a uno participativo, basado más en procesos que en resultados.



58

Visiones y aciertos. El legado de Pedro Niño

El Dr. Obdulio Velásquez Posada agradece al Dr. Pedro Niño Rodríguez, en nombre de la Universidad de La Sabana y de INALDE, por su gestión durante los diez años que estuvo a cargo de la Escuela.

62 Crónica social

70 Egresado destacado

76 INALDE al día

92 Nombramientos



John Naranjo Dousdebès
Director Área de Entorno Económico,
Político y Social de INALDE



¿Cómo hacer que los beneficios de la IED

trasciendan el sector minero-energético?

Los beneficios de la IED (inversión extranjera directa) se absorben más fácilmente por unos sectores que por otros. En particular, para el sector manufacturero doméstico la captación de esos potenciales beneficios es difícil y muchas empresas tradicionales están siendo relegadas, minimizando así la generación de empleo. La solución a este fenómeno radica, por un lado, en la consolidación de un empresariado dispuesto y preparado (en todos los sectores) para recibir las externalidades positivas de la IED y, por otro, en el diseño de instituciones adecuadas para el manejo de dicha inversión.*

Uno de los registros más importantes de los que dispone un país para el análisis de su estructura productiva, su competitividad y sostenibilidad económica es la llamada Balanza de Pagos (BP), cuenta que registra las transacciones de sus residentes con el resto del mundo.

La BP tiene tres grandes capítulos: la **Cuenta Corriente**, la **Cuenta de Capital** y, una tercera, la cuenta que refleja los **Cambios en las Reservas Internacionales** del país, cuya evolu-

ción es resultado del comportamiento de las dos anteriores.

La **Cuenta Corriente** consigna: a) el comercio de bienes –por ejemplo, exportaciones de petróleo o importaciones de maquinaria–; b) los ingresos o egresos por servicios –tales como viajes, comunicaciones, seguros, etc–; c) renta de factores –los pagos de intereses por préstamos y las utilidades o dividendos girados, producto de la rentabilidad de inversiones extranjeras–; y d) las donaciones que se reciben o se envían al

* Al cierre de esta edición, el Banco de La República no había publicado las cifras de la Balanza de Pagos 2012, por lo cual se consideraron las cifras del período enero-septiembre de 2012.

exterior –por ejemplo, las remesas de trabajadores que llegan a título de dádiva y no por otra justificación–.

El **Cuadro 1** presenta un resumen de los ingresos y gastos consignados en la Cuenta Corriente para el período enero-septiembre de 2012. Nuestras exportaciones de bienes estuvieron muy cercanas a nuestras importaciones, y tuvimos una balanza comercial favorable de US\$ 3.772 millones; el balance de los servicios fue negativo en US\$ 3.840, así como el de renta de factores, que lo fue en US\$ 11.810 millones por efecto de significativos egresos al exterior, producto de utilidades generadas por las inversiones de no colombianos, y por el pago de intereses por préstamos que contratamos en el exterior. Por otra parte, y debido a los regalos que recibimos, se presentó un superávit en la cuenta de transferencias. En cuanto al gran total, nuestros ingresos fueron de US\$ 55.585 millones y los egresos de US\$ 64.032 millones,

con un déficit en Cuenta Corriente de US\$ 8.447 millones, cercano al 3,3% del PIB.

Es importante recordar que un déficit en Cuenta Corriente quiere decir que el país gasta más de lo que produce. El país vive más allá de sus medios y tiene que importar capital (inversión extranjera), o contraer deudas con el exterior para pagar el exceso en el gasto, o usar sus reservas internacionales. Además, con la inversión extranjera en Colombia se aumentan, sobre nuestros activos domésticos, los reclamos monetarios y patrimoniales de los inversores externos.

Mirándolo desde otro punto de vista, la Cuenta Corriente muestra la diferencia entre lo que el país ahorra y lo que invierte: como ahorramos tan poco, invertimos poco (aunque algo más que el ahorro). La presencia de este déficit ha sido prácticamente una constante durante nuestra historia económica y explica el por qué de

los aumentos de la deuda externa y la necesidad de recurrir a inversionistas extranjeros que aporten su capital con el fin de cubrir el faltante, varias veces generado, desafortunadamente, por mayor consumo de bienes no duraderos, mas no por mayor inversión en maquinaria, infraestructura, etc. En los últimos 65 años solamente se han presentado 12 años con superávit en Cuenta Corriente, dos de los cuales fueron a raíz de la gran crisis de 1999, puesto que no teníamos recursos para importar; en los otros años los superávits fueron muy pequeños y, en promedio, inferiores al 1,0% del PIB.

Los datos consignados en el Cuadro 1 justifican, por su magnitud, el análisis de por lo menos dos componentes: la configuración de nuestro **ingreso por exportaciones**, y los **egresos por la renta de factores**. Con relación a las exportaciones, el **Cuadro 2** muestra que el 65% de las mismas están representadas por

Cuadro 1

Cuenta Corriente	Ingresos (Exportaciones)	Egresos (Importaciones)	Superávit (-déficit)
Bienes	45.360	41.588	3.772
Servicios no financieros	4.002	7.482	-3.840
Renta de factores	2.168	13.978	-11.810
Transferencias (Remesa de trabajadores)	4.055 (3.000)	623	3.442
TOTAL	55.585	64.032	-8.447

* (Enero-septiembre de 2012 – millones de dólares)

Fuente: Balanza de Pagos Banco de La República

Cuadro 2

Exportaciones	Valor	Participación %
Tradicional	31.019	68
Café	1.455	3
Petróleo y derivadas	23.053	51
Carbón	5.838	13
Ferróníquel	673	1
No tradicional	13.163	29
Otros	1.178	3
TOTAL	45.360	100

* (Enero-septiembre de 2012 – millones de dólares)

Fuente: Balanza de Pagos Banco de La República

petróleo, carbón y níquel (solo una tercera parte por los otros sectores). Sobre el hidrocarburo, cabe recordar que por allá en el 2003 la perspectiva era que importaríamos petróleo en 2008, teniendo en cuenta el comportamiento de la demanda interna, la tendencia en la producción y el rápido agotamiento de las reservas, que venían de 3,2 millones de barriles en 1993, a 1,4 millones en 2003. Cambios en la legislación, más seguridad personal y mejores precios del crudo han permitido duplicar en ocho años la producción, de 530.000 barriles por día (bd) a cerca de 1'050.000 bd. De no haberse dado esta mayor producción, es innegable que el crecimiento económico del país hubiera sido muy inferior al observado, y la financiación de los déficits en Cuenta Corriente difícilmente se hubiera atendido cómodamente con recursos externos.

Por fortuna, los productos exportados en el período enero-septiembre de 2012 estuvieron acompaña-

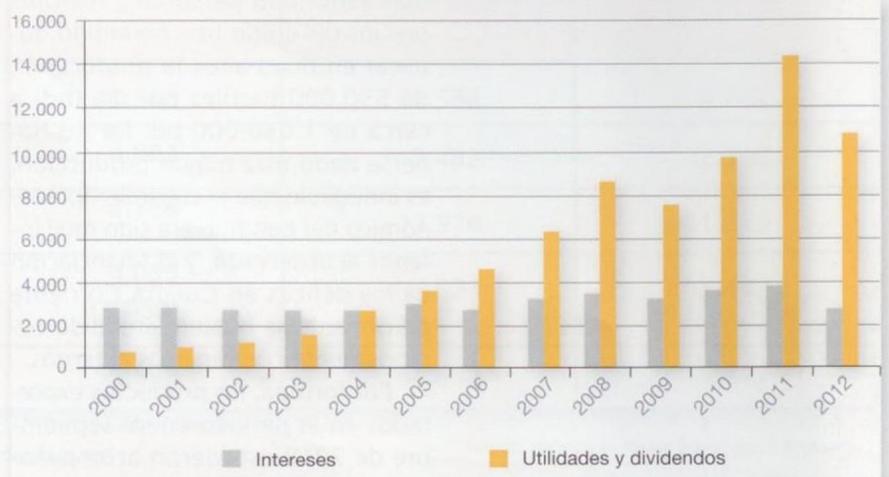
dos de muy buenos precios: US\$ 106/ barril para petróleo crudo, y US\$ 103/ ton para carbón. Una reducción del 10% en estos precios hubiera significado unos US\$ 2.500 millones menos, y un déficit de la Cuenta Corriente cercano a un preocupante 3,8% del PIB. A la fecha, el carbón está cercano a US\$ 60/tonelada, primera señal de la considerable debilidad de nuestra Cuenta Corriente para sostener crecimientos elevados (6% anual) de la economía. De otra parte, de no ser por las donaciones de los trabajadores migrantes en el exterior, el déficit en Cuenta Corriente sería cercano a un elevado 5% del PIB.

En cuanto a los egresos por renta de factores, teniendo en cuenta lo sucedido hasta septiembre 2012 y otros indicadores de la Balanza Cambiaria, es probable que en 2012 los egresos por pagos de interés, utilidades y dividendos se aproximen a la no despreciable suma de US\$ 19.000 millones, cerca de una tercera parte de nuestras exportaciones.



Gráfico 1

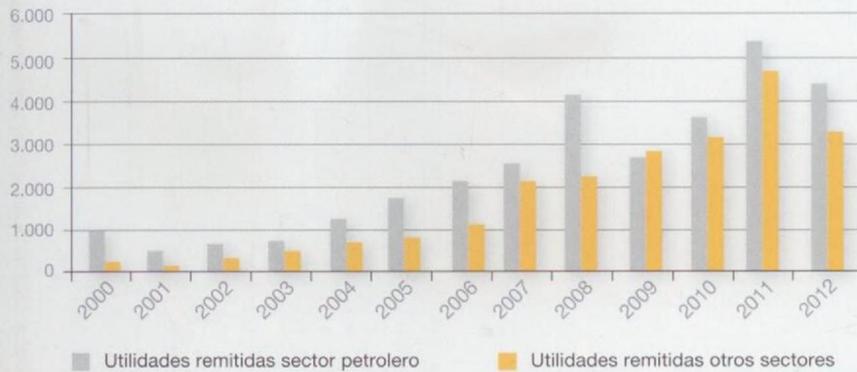
El **Gráfico 1** presenta el comportamiento de estas variables en la última década; mientras que el total de los intereses pagados por los sectores público y privado se incrementan lentamente (no han crecido más, debido a que las tasas de interés internacionales han estado bajas, la deuda externa del gobierno ha perdido participación y el país goza de una calificación de grado de inversión), los egresos por utilidades y dividendos, que eran muy reducidos en el 2000, serán de unos US\$ 14.000 millones en 2012. (No todas las utilidades se giran).



* (En millones de dólares)

Fuente: Balanza de Pagos Banco de La República

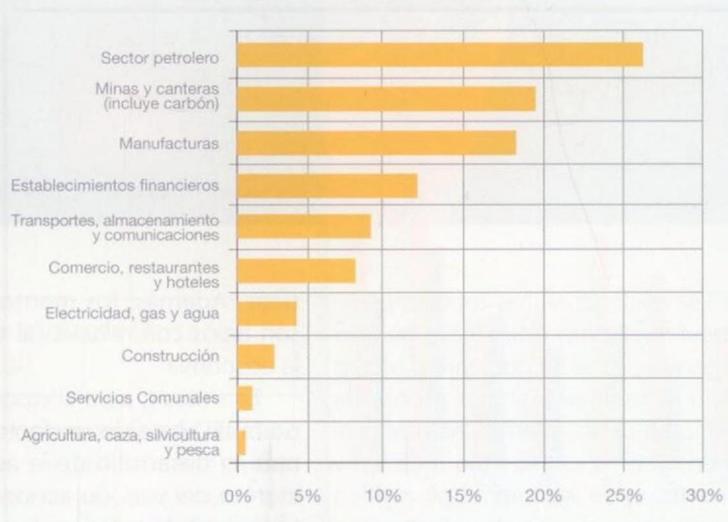
Gráfico 2



* (En millones de dólares)

Fuente: Balanza de Pagos Banco de La República

Gráfico 3
Participación en la IED (1994-2012)



Fuente: Balanza de Pagos Banco de La República

Claramente, para poder girar utilidades se tiene que haber generado PIB (ingreso del país) y haber pagado impuestos; beneficios que no siempre se dan cuando se pagan intereses por préstamos que han sido mal invertidos, especialmente por el sector público. El sector privado se cuida más, y la deuda generalmente se paga con los rendimientos positivos del proyecto que ha sido financiado con el crédito externo.

¿Quién está girando utilidades? El sector petrolero, responsable de buena parte de las exportaciones del país, y los otros sectores, que también son actores significativos en estos egresos, aun cuando muchos no son grandes exportadores. (Ver Gráfico 2).

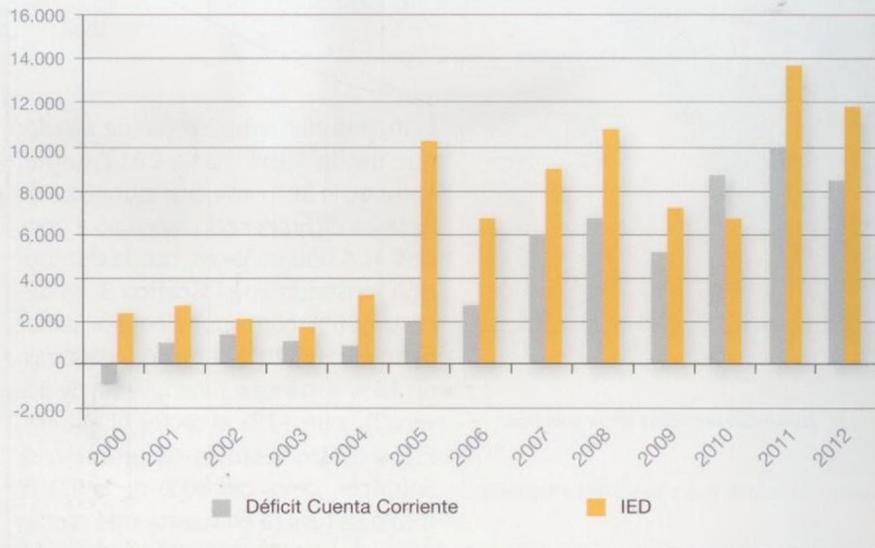
Esos giros también tienen relación con el monto de la inversión extranjera que se registra en la Cuenta de Capital. Sin pretender un análisis profundo ni

completo del tema, se puede señalar que desde 1994, hasta 2012, según datos de la BP, la inversión extranjera directa en dicho período ascendió a unos US\$ 104.000 millones, con la distribución mostrada en el Gráfico 3; es decir, un 26% correspondiente al sector petrolero; un 20% a minas y canteras; un 18% a manufacturas (¿venta de Bavaria?), y un 12% al sector financiero. Estos cuatro sectores representaron, entonces, cerca del 80% de la IED. Y si solo se tuviera en cuenta este monto de inversión, le rentabilidad promedio no parece haber sido baja.

Rentabilidades interesantes y un entorno seguro y amigable para el capital atraen inversión extranjera, y esta es la entrada en nuestra Cuenta de Capital con la que estamos financiando el déficit creciente de la Cuenta Corriente (ver Gráfico 4). De otra parte, el giro de utilidades anuales es un poco menor, en magnitud, a las entradas de IED (ver Gráfico 5); en otras palabras, lo que llega por IED en buena parte es compensado por lo que sale por giros de utilidades.

De los párrafos anteriores, se puede concluir que gracias a la inversión extranjera directa nuestra Cuenta Corriente ha podido mostrar un incremento sustancial en exportaciones, básicamente de productos energéticos, los cuales han permitido financiar indirectamente las compras de equipos, maquinaria e insumos necesarios para acompañar los aumentos del PIB que se dieron en los últimos años. Pero este aspecto positivo tiene una contraparte en la Cuenta Corriente que cada día pesa más y que parece ser el gran generador del déficit de la misma: la renta de factores. De igual forma hay que recordar que los giros de utilidades y dividendos al exterior restan de nuestro PIB cuando se quie-

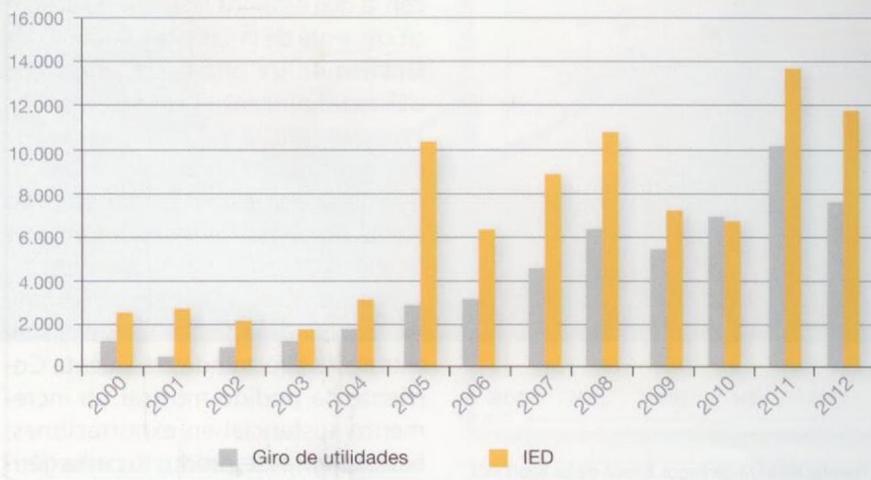
Gráfico 4



* (En millones de dólares)

Fuente: Balanza de Pagos Banco de La República

Gráfico 5



* (En millones de dólares)

Fuente: Balanza de Pagos Banco de La República

re calcular, efectivamente, el ingreso nacional, pues esas partidas son ingresos de los extranjeros, generados en Colombia.

Por fortuna, el déficit en la Cuenta Corriente ha podido financiarse no tanto a través de créditos contratados en el exterior, sino con IED, lo cual es favorable; además, al ser los ingresos (en dólares) en la Cuenta de Capi-

tal algo superiores a los egresos de la Cuenta Corriente, nuestras reservas internacionales han podido aumentarse. Sin embargo, cabe anotar que varios observadores consideran que el nivel actual de nuestras reservas internacionales debería ser mayor si se desea estar preparado para enfrentar descensos agudos en los ingresos por exportaciones de productos energé-



ticos. Además, los montos actuales son bajos con relación al tamaño de la economía.

En síntesis, para el caso colombiano la IED ha sido un factor positivo para el desarrollo de la economía e ingreso del país. Su acción en el sector minero-energético dinamizó estas exportaciones, pospuso la autosuficiencia petrolera por varios años, generó divisas necesarias para atender la mayor demanda por maquinaria y equipo que requería la evolución positiva del PIB, y permitió fortalecer las reservas internacionales del Banco de La República. Pero también tiene sus contrapesos: revaluación de la moneda y egresos de utilidades crecientes.

Teniendo en cuenta los beneficios y costos de la IED antes señalados, parece interesante incentivar la discusión del porqué de su escasa acción en las manufacturas domésticas.



El sector manufacturero doméstico

Limitándonos a este sector, es claro que nuestras exportaciones han sido tradicionalmente mucho menores que las importaciones, y que el dinamismo industrial ha sido precario desde hace años. A título de ejemplo, entre enero y septiembre de 2012 las exportaciones manufactureras fueron de US\$ 9.600 millones, las importaciones de US\$ 42.000 millones, y el crecimiento industrial fue de cero; además, su participación en el PIB es decreciente. Así mismo, el sector muestra un déficit en la Cuenta Corriente progresivo: pasó de 1,8% del PIB en 2001-2005 a 2,6% en 2010-2011. De otra parte, los montos de inversión extranjera son muy reducidos. Si se excluye la venta de Bavaria, los valores son insignificantes.

Resultados pobres también se han visto en países que promovieron fuertemente la atracción de la IED, como fue el caso de Irlanda, convirtiendo dicha inversión en el motor de su desarrollo y fórmula para poner en marcha su política de promoción de exportaciones con alto valor agregado. Se le veía como fuente de capital no disponible en el país, menos volátil que otros recursos monetarios, y como generador de externalidades positivas.

Esas externalidades se debían manifestar en: a) filtraciones (*spillovers*) de *know how*, que generan más productividad, transferencia de tecnología, mejor gerencia, acceso a nuevas redes externas de mercado, y nuevos procesos susceptibles de ser copiados y trasladados —a través de la rotación de empleados— a otras empresas domésticas para hacerlas más competitivas; y b) contactos con firmas locales, tanto

proveedoras de servicios o insumos, como clientes, que lleven a reducir y mejorar la rentabilidad de esas firmas.

Irlanda creció espectacularmente desde 1987 hasta 2007. Sus exportaciones farmacéuticas, de electrónicos, químicos y servicios fueron elevadas; sus balances comerciales positivos; los flujos de IED per cápita fueron, en 2002, los segundos más elevados del mundo, después de Hong Kong, y su PIB per cápita pasó de unos US\$ 8.500, uno de los más pobres de la Unión Europea en 1987, a US\$ 60.000 en 2008, siendo el segundo más rico. (Hoy, a pesar de la crisis, su ingreso es envidiable).

Los estudios sobre el particular concluyen que los principales factores responsables del éxito fueron los siguientes: su vinculación al mercado ampliado de la Unión Europea; su estrategia de promoción de exportaciones y no de sustitución de importaciones; bajos





impuestos a las empresas; excelentes indicadores de facilidades para hacer negocios (Doing Business); un estupendo trabajo de la agencia encargada de la promoción en el exterior (IDA); buena educación de la población y, muy importante, un acuerdo social entre trabajadores, empleadores y gobierno para emprender reformas amigables al mercado y poner orden a las finanzas públicas. Con esta lista ya es fácil identificar los factores en los cuales avanzamos y en los cuales fallamos para atraer IED.

Sin embargo, los estudios también evidenciaron que el buen desempeño de la economía estaba, en gran medida, impulsado por un número reducido de empresas extranjeras que eligieron a Irlanda como base de sus negocios de exportación a Europa, con tan buenos resultados para el país que cubrieron el desempeño deficiente de gran parte del sector manufacturero doméstico. A principios de 2000, cerca del 50% de la fuerza laboral (que generaba el 80% de la producción industrial) trabajaba en empresas extranjeras, y la IED aportaba el 85% del crecimiento económico del país.

Pero se constató, además, que los éxitos del sector multinacional, producto del IED, no se filtraron al resto de la economía manufacturera doméstica, y que esta última no crecía pues estaba sometida a una dura competencia, en gran parte por los bajos aranceles que se adoptaron como política (Irlanda es miembro de la Unión Europea). Se encontró, igualmente, que los empleos creados por las multinacionales no compensaban en número a los que se perdían en las industrias manufactureras locales, y se observó que la única opción que tenían las multinacionales para adquirir sus insumos era

“ Colombia debe seguir el ejemplo de Irlanda y crear una entidad fuerte para promover la IED y fortalecer la industria doméstica. ”

abastecerse en el extranjero, pues los proveedores nacionales carecían de los conocimientos técnicos y mecánicos esenciales.

Es decir, muchos de los beneficios esperados de la IED, aunque se manifestaron en algunos sectores como el electrónico, no pudieron darse en la mayoría de las manufacturas domésticas por falta de conexión con las multinacionales y, también, es de suponer, por la natural aversión a transmitir y compartir los métodos y fortalezas, que son la fuente de utilidades de la IED.

¿Hay similitudes entre la problemática de la manufactura doméstica de Irlanda y el caso colombiano? Sí:

- El éxito del país es financiado, en buena parte, por IED: en Colombia a través del sector energético (¡qué tal importáramos petróleo!); en Irlanda a través de los sectores electrónico, farmacéutico y químico.

- Las características de las empresas manufactureras domésticas. Ambos países han enfrentado reducción de tarifas y apertura, resultantes de tratados de libre comercio o de membresía a la Unión Europea. En Irlanda, los proveedores nacionales carecían de los conocimientos técnicos y mecánicos esenciales para atender los requerimientos de la IED. En Colombia, pocas firmas domésticas aportan gran parte del PIB manufacturero; el 85% de los establecimientos tiene menos de 100 empleados y estos solo generan el 18% del PIB industrial, mientras que la mitad tiene menos de 20 empleados; las brechas de productividad laboral

entre empresas son considerables, y la mayoría es informal (en consecuencia, no preparada para recibir los spillovers de la IED).

Con este panorama, es interesante descubrir cómo Irlanda ha enfrentado el problema. Gran parte de la responsabilidad la tuvo la Administradora de Desarrollo Industrial (AID), creada en 1949, organismo que promovía la IED enfocada en exportaciones, buscando alrededor del mundo inversionistas que cumplieran los siguientes criterios: fortaleza y estabilidad económica; ser generador de empleo; ser demandante de bienes y servicios nacionales, especialmente de personal capacitado; y ser un importante actor en el comercio internacional.

Sin embargo, a pesar de cumplir con estas condiciones, la conexión con las manufacturas domésticas fue menos fácil de lo que se pensó y la IED ofreció poco estímulo a esas industrias. Esto llevó a pensar que ADI debía reorganizarse para hacer más énfasis en el establecimiento de compañías irlandesas estructuralmente fuertes, en lugar de centrarse en organismos fuertes (AID) para ayudar a compañías domésticas débiles¹, y fue así como se dividió a IDA en dos entidades separadas: IDA siguió dedicada a atraer IED, en tanto que Enterprise Ireland (EI) se encargó del desarrollo de la industria doméstica, concentrándose en la capacitación del trabajador y en fortalecer a los proveedores locales de la IED, con el fin de producir bienes y servicios para sectores sofisticados como el tecnológico.

1. Para ahondar en el tema, leer 'Foreign Direct Investment and Ireland's Tiger Economy', de Laura Alfaro, Vinati Dev y Stephen McIntyre, HBS 9-706-007, marzo 10 de 2010.

“Si no hay IED en manufacturas, no se puede esperar que esta irradie las esperadas externalidades a las firmas domésticas, puesto que el proceso no es fácil.”

¿Por qué ha sido tan reducida la IED en las manufacturas colombianas? Se pueden señalar varios factores, algunos de los cuales son muy mencionados: revaluación de la moneda, seguridad, etc. Sin embargo, el fenómeno de estancamiento manufacturero viene de muchos años atrás.

De las causas que explican el éxito de Irlanda en atraer IED brillan por su ausencia, en nuestro caso: una estrategia de promoción de exportaciones manufactureras en vez de una larga historia de políticas de sustitución de importaciones; bajos impuestos a las empresas; excelentes indicadores de facilidades para hacer negocios (Doing Business, incluyendo seguridad jurídica, reglas de juego estables, y personal capacitado a nivel técnico y gerencial), y un estupendo trabajo de una agencia encargada de la promoción del país como receptor de IED. Concretémonos por ahora en el aspecto institucional.

Recordemos que ADI preparaba el estudio para convencer a cada uno de los potenciales inversionistas de las ventajas económicas de estar en Irlanda, entre ellas la mayor rentabilidad de su negocio. Este era **el único contacto burocrático** para el inversor y había buena organización, buen mercado y buena investigación, además de ofrecer incentivos y apoyo político para promover el destino de la IED. Nada parecido a las acciones (muchas de buena fe) desarticuladas de nuestras embajadas, Proexport, Bancóldex, Ministerio de Co-

mercio Industria y Turismo, de Hacienda, de Minas y Energía, Planeación Nacional, Colciencias, Sena y otros más. Aquí ya se evidencia un claro problema: nadie responde por el tema. No tenemos una institución (IDA Colombia) que haga el buen y complejo trabajo de IDA Irlanda.

Así mismo, si no hay IED en manufacturas, no se puede esperar que esta irradie las esperadas externalidades a las firmas domésticas, puesto que como se vio en el caso irlandés, el proceso no es fácil. Esto llevaría a pensar que la IDA Colombia debería reorganizarse para poner más énfasis en el establecimiento de compañías colombianas estructuralmente fuertes, en lugar de ponerse a ayudar a compañías domésticas débiles.

Para esta ayuda se creó Enterprise Ireland (EI) en el país europeo en mención; pero esa Enterprise Colombia no existe ni se puede decir que sus funciones equivalentes las desarrolla el SENA, Colciencias, Bancóldex u otras más. No contamos con el equivalente de IDA ni de Enterprise Ireland, ni con política industrial, tal como la tuvo Irlanda, que fue una política de Estado y no de gobiernos.

Resumiendo: tenemos una Cuenta Corriente muy vulnerable a los precios de productos básicos que no controlamos. En ese entorno, bienvenida la IED en el sector minero-energético y también en el resto de sectores que cumplan los criterios de selección de IDA. Sin embargo, se debe incluir el tema ecológico tal como lo han hecho otros países mineros desarrollados como Australia y Canadá. Así mismo, necesitamos más inversión en manufacturas y una estrategia de promoción tipo IDA.

Ahora, es un hecho que en los negocios siempre hay aspectos positivos y negativos, pues nada es gratis en economía. Los giros de utilidades de la IED son cuantiosos, pero no es bueno restringirlos como se hizo en épocas pasadas con los estatutos de capitales del Pacto Andino; si son abundantes, el negocio es bueno y el Estado debe estar contento. El que la IED en manufacturas

sea exigua tiene que ver, en gran parte, con los factores que explicaron su éxito en otros países, mencionados en párrafos anteriores, y que no están presentes en nuestro caso.

Es cierto que hay algunos costos e insatisfacción social derivados de la acción de algunas inversiones; la reciente renegociación de contratos en el sector energético así lo demuestra. También es verdad que incentivar, promocionar y apropiarse, por parte de las manufacturas domésticas, de las externalidades positivas de la IED no es fácil. Pero gran parte del problema radica en no contar, a nivel país, con un interlocutor adecuado que atienda y defina con el inversionista extranjero los temas macro (los micros serán del resorte del inversionista privado). En últimas, muchas de las dificultades generadas por la IED demuestran falta de gerencia en el manejo de un tema fundamental para el progreso. Reconozcamos esta lamentable realidad.

Empecemos por enfrentar el problema creando y ordenando la institución responsable de la acertada gestión de la IED en Colombia. Sin ella, poco podremos mejorar nuestra posición competitiva. ●

ABSTRACT: The benefits of DFI (Direct Foreign Investment) are more easily absorbed by some sectors than by others. Particularly for the local manufacturing sector, the capturing of such potential benefits is difficult, and many traditional companies are being left behind, thus minimizing job creation. The solution to this phenomenon lies, on one hand, in the consolidation of a willing and prepared entrepreneurial body (across all sectors) to assimilate the positive external effects of DFI. On the other hand, it lies also on the design of adequate institutions to handle such investment.

Control de acceso

- Lectores de venas
- Lectores de iris
- Reconocimiento facial
- Inhibidores de celulares

Monitoreo y gestion

- Salas de crisis

Seguridad informatica

- Prevención de fuga de información(DLP)
- Detección de vulnerabilidades
- Ethical haking

Soluciones bancarias

- Prevención de fraude con TC
- Prevención y detección de Lavado de activos
- Soluciones MOTP

**Líderes en seguridad física
y de la información**

SafeWall
evimeria



evimeria
Soluciones Empresariales

PBX. 7427420 - Cra 82 N° 24D - 30 - www.ievimeria.com - info@ievimeria.com

**Somos el mejor canal de comunicación
entre usted y sus clientes**

- Atención al Cliente
- Ventas
- Help Desk
- Telemarketing

Contact
evimeria



¿Están los CEOs colombianos preparados para la 'revolución' 2.0?

preparados para la 'revolución' 2.0?

Manuel Márquez
Egresado PDD de IESE Business School
y miembro de Alumni INALDE



Si bien la revolución 2.0 se dio hace muchos años en el mundo, pocos directivos han aprovechado su verdadero potencial. Aquí, algunas razones por las cuales los CEOs colombianos deben comprometerse con el uso de los medios sociales.

Como consejero delegado, director general o líder, usted tiene una responsabilidad primordial: dirigir. Y esta premisa es aún más importante cuando nos enfrentamos a un mundo empresarial en constante evolución, marcado por el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales, que han acelerado los ciclos de vida de los productos y la forma de relacionarnos con los clientes.

A lo largo de la historia, siempre ha habido personas capaces de entender las transformaciones de su entorno antes que los demás. Dependiendo de la época en que les tocara vivir, podían ser tachados de brujos, herejes, locos o cualquier otra etiqueta peligrosa. Pero, por suerte, los tiempos han cambiado y en la actualidad existen profesionales con visión y empatía para ser capaces de liderar cambios dentro de las organizaciones.

En los proyectos vinculados al entorno 2.0 les llamamos "héroes", personas conectadas, con liderazgo personal y con capacidad de entender el valor de la vinculación social. No tengo ninguna duda de que Colón, Darwin o Edison serían "early adopters" de nuevas tecnologías capaces de dinamizar la gestión del conoci-

miento y la innovación a una velocidad que jamás antes había visto el ser humano.

Los beneficios de implantar una cultura 2.0 dentro de las compañías

Instaurar una cultura 2.0 supone una serie de retos que tiene que contar con el pleno compromiso de las cabezas de las organizaciones, implicando, de manera integral, a los principales ejecutivos, independientemente del tamaño de la empresa.

Todos sabemos que en organizaciones de gran tamaño es complejo transmitir, al conjunto de empleados, los mensajes clave para entender una transformación tan importante como es la relación entre consumidores y marcas en una sociedad enormemente conectada. Pero nuestra experiencia con estas grandes compañías nos permite ver cómo los proyectos que cuentan con el apoyo de la dirección general consiguen que se traslade ese mensaje y que muchos ejecutivos y empleados se conviertan en multiplicadores capaces de acelerar la propagación de ese virus benigno en el ámbito interno.

Las ventajas de una organización con cultura 2.0 son enormes, pero quiero destacar algunas:

- Capacidad de conversar con clientes y no clientes, de una manera honesta y transparente (por medio de diferentes redes sociales –como Twitter o Facebook–, *blogs* corporativos, etc.)
- Capacidad de tener una estrategia de marca orientada a la vinculación y no a la defensa de la reputación de la marca.
- Capacidad de generar comentarios positivos y aumentar la reputación de la marca gracias a la comunidad (medios ganados).
- Capacidad de que los propios usuarios defiendan a la marca en los comentarios negativos.
- Capacidad de toma de decisiones de los directivos en función de datos reales de sus clientes, quienes los han hecho públicos en medios sociales.

Estos directivos "innovadores" son personas capaces de entender la importancia de poner al cliente en el centro de sus comunicaciones y man-

“ Las redes sociales no son solo un canal para comunicar. También permiten tener acceso abierto a los consumidores y poder observar, escuchar, procesar y aprender de ellos. ”

tener esa vinculación durante todos los puntos de contacto que hay entre marcas y clientes en su relación (pre-venta, venta y post-venta), pensando en términos de largo plazo.

No me olvido de las pequeñas y medianas empresas, que representan un 96,4% del tejido productivo colombiano y cuentan con mayor capacidad de maniobra y flexibilidad a la hora de implantar entornos digitales orientados a la interacción con sus consumidores y con un destacado grupo de empresarios, aunque les toque aumentar horas a sus largas jornadas de trabajo. Y lo hacen, simplemente, porque tienen la convicción de que la apuesta por la vinculación en plataformas sociales tiene un retorno, a mediano y largo plazo, siempre positivo.

En diciembre de 2010, McKinsey publicó los resultados de un estudio que demuestra estadísticamente que las empresas que hacen un uso más marcado de las tecnologías 2.0 son más rentables. Un 27% de las empresas participantes en el estudio declaró obtener mayores márgenes y cuota de mercado que su competencia. Así mismo, se reveló que las empresas con mayores niveles de conectividad aprenden más rápidamente e introducen dicho aprendizaje en el ciclo de productividad.

En junio de 2011, McKinsey volvió a realizar dicho estudio con 4.700 participantes de todo el mundo y puso de

manifiesto que el 72% de las empresas usa algún tipo de tecnología 2.0. Las más usadas son las redes sociales y los *blogs*, que sirven para escanear el entorno y encontrar nuevas ideas.

Dando ejemplo a la organización, convirtiéndose en un 'héroe'

¿Cómo puede un CEO iniciar la senda que tiene como meta final transformar su empresa en una compañía 2.0? La respuesta a esta pregunta podría tener muchas respuestas, pero hay una que, sin duda, es acertada y consiste en dar ejemplo a la organización y reforzar su liderazgo por medio del uso de cuentas personales en las diferentes redes sociales.

La siguiente lista es un compendio con algunos ejemplos representativos de las razones por las que los CEO's colombianos deberían estar comprometidos con el uso de los medios sociales:

- **Beneficios en su liderazgo:** Los grandes líderes dirigen dando ejemplo. ¿Cómo se puede pedir a los miembros de un equipo que sean innovadores, comprometidos, proactivos, creativos, auténticos, transparentes y abiertos, si el CEO de la compañía no es ninguna de las anteriores? Es imposible ser un líder efectivo si usted no es el modelo de comportamiento que busca en los miembros de su equipo.

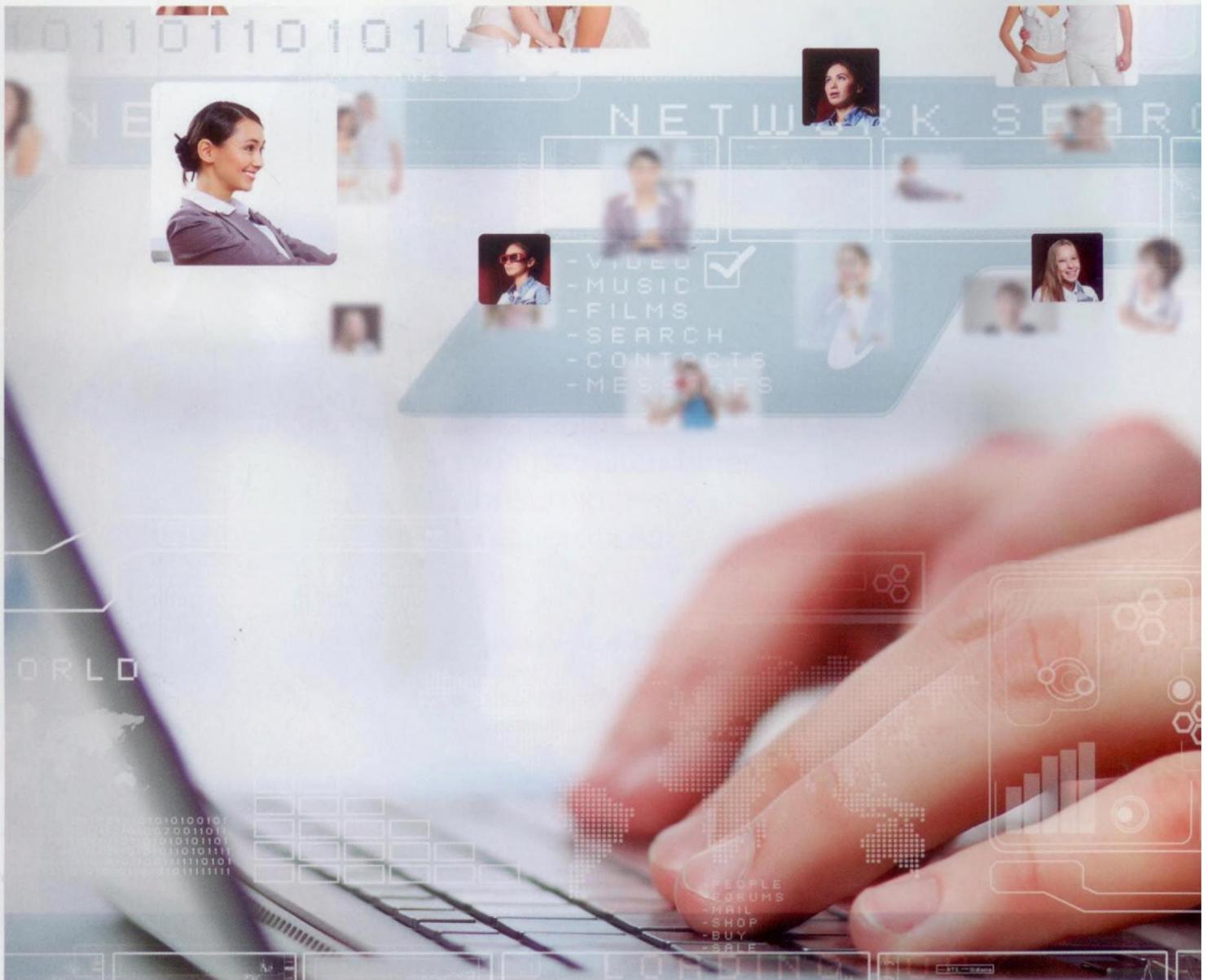
- **Beneficios en su aprendizaje:** Los medios sociales no solo son un canal para comunicar la información corporativa. Si se usan exclusivamente para esto, la compañía pagará un alto precio. Lo que sí permiten es tener acceso abierto a los consumidores y poder observar, escuchar, procesar y aprender de ellos. Un CEO también tiene la obligación de conocer las opiniones y la percepción externa sobre la cultura de su empresa. Los medios sociales permiten monitorear estas conversaciones, siendo una potente herramienta de inteligencia competitiva en tiempo real.



- **Beneficios para su negocio:** Entre los beneficios relacionados directamente con el negocio, deberíamos destacar el incremento en el capital de marca, la creación de relaciones y alianzas, el impulso a la innovación, la retención del talento y la generación de mayor apalancamiento en las acciones de comunicación. Los medios sociales también ayudan a consolidar las acciones que se impulsan desde el resto de los departamentos de las organizaciones.

- **Beneficios en la creación de un legado:** El mejor legado es aquel que

perdura cuando se ha marchado el directivo. Un legado se moldea con la suma total de sus contribuciones personales y profesionales, principalmente con aquellas que han sido más beneficiosas para otras personas. Los medios sociales permiten transmitir sus intereses personales y logros profesionales, y amplificarlos en una comunidad geográfica. Además, realza el valor de las relaciones existentes y permite la ampliación de su círculo social. Esto permite “evangelizar” sobre sus pasiones, reclutar personas para que apoyen sus causas y ayuden a los demás en sus necesidades.



Por todos estos motivos, no es de extrañar que los grandes ejecutivos a nivel mundial lleven años expandiendo sus pensamientos en el universo *online*. CEO's como Bill Gates, Richard Branson, Jack Welch, Michael Dell, entre muchos otros, han sucumbido a los encantos de sumergirse en las redes sociales.

Aún así, si usted es todavía escéptico sobre la necesidad de hacer uso de estas herramientas sociales, Mike Myatt, consultor de empresas del *Fortune 500*, realizó un listado con las principales excusas que había escuchado de algunos CEO's cuando se les preguntó por su relación con los medios sociales. También destacó el argumento contrario a sus respuestas para que puedan valorar objetivamente las virtudes de su uso:

Excusa #1: No tengo tiempo para escribir en redes sociales

Punto de vista contrario: ¿No tiene tiempo para atender a sus clientes? Todos estamos muy ocupados con los quehaceres diarios, pero escuchar en palabras de un CEO que "no tiene tiempo" para tener una relación cercana y en tiempo real con los *stakeholders* de la compañía, por medio de las redes sociales, no parece un buen ejemplo sobre liderazgo.

Excusa #2: Las críticas en las redes sociales podría dañar nuestra marca

Punto de vista contrario: La falta de compromiso es lo que puede dañar su

marca. No importa quién sea, empleados, *shareholders*, proveedores de mercados de capitales, consejos de administración, colaboradores, periodistas... todos ellos quieren acceso, transparencia y responsabilidad, no una falta de estos atributos. Lo más dañino que se le puede hacer a una marca es estar en "modo silencio". No estar conectados es la manera más rápida de convertir a su marca en algo irrelevante y obsoleto.

Excusa #3: El departamento legal cree que no es una buena idea utilizar medios sociales

Punto de vista contrario: El departamento legal nunca cree que algo sea una buena idea. Los departamentos legales son responsables de



manejar los riesgos de la compañía, no de aprovechar las oportunidades que se presentan. Cuántas veces en el curso de sus carreras profesionales sus departamentos legales han frenado una oportunidad que hubiera revolucionado sus negocios. No vuelvan a cometer este error.

Para finalizar, les recomiendo algunos libros que profundizan sobre cómo la cultura 2.0 y el crecimiento vertiginoso de los medios

sociales están transformando el *management* del siglo XXI: *El mundo Groundswell*, de Bernoff; *El futuro del management*, de Gary Hamel, y *#Socialholic*, de Juan Luis y Fernando Polo, donde podrán leer ejemplos de empresas que ya han iniciado este viaje sin retorno con sus clientes y donde están las claves para orientar las compañías hacia la más olvidada de las 4 P's del marketing, la P de "Persona".

ABSTRACT: Globalization, the world economic environment and the technological revolution have transformed the management style in the new generation of family companies. We went from an authoritarian style to a participative one, based on processes rather than on outcomes.

Referencias

- Bughin, J. & Chui, M. (2010), 'The Rise of the Networked Enterprise: Web 2.0 Finds its Payday', The McKinsey Quarterly, December 2010 Issue, p.7.
- Hamel, G. (2007), 'El futuro del management', Harvard Business School Press; edition 1, September 10, 2007.
- Li, C. & Bernoff, J. (2009), *El mundo Groundswell*, Empresa Activa, Barcelona.
- Myatt, M. (2012), 'Social Media for CEOs: I'll Frame the Debate - You decide', artículo publicado por The NHS Institute y el portal CEO.com
- Polo, F. & Polo, J. (2012), *#Socialholic - Todo lo que necesitas saber sobre el marketing en medios sociales*, Gestión 2000.
- Suárez, S. (2012), 'Los directivos "creyentes"', en *blog de Territorio Creativo* (<http://www.territoriocreativo.es/blog>).

Innovación ...



Fabio Novoa R.
Director Área de Dirección de Producción
Operaciones y Tecnología de INALDE



Innovación:

¡El enemigo está dentro!

La moderna gestión de la innovación impone un cambio de pensamiento en la forma de dirigir, así como la revisión de los dos ingredientes que constituyen el secreto de dicha gestión: el fortalecimiento del espíritu individual innovador y el diseño de organizaciones diferentes y renovadas que coadyuven a desarrollar este espíritu. ¿Es usted protagonista o espectador de la innovación?

La celeberrima cita de Pogo, el personaje de la tira cómica creada por el genial Walt Kelly, que dice: "Jefe, hemos encontrado al enemigo: ¡Somos nosotros mismos!", está en plena vigencia en el mundo de la innovación. En los últimos años he colaborado con varias organizaciones en el desarrollo de programas de innovación empresarial, y un estudio retrospectivo evidencia que aunque en todos los casos se han obtenido beneficios

tangibles e interesantes, en general han estado por debajo de las grandes expectativas iniciales.

Un poco inquietos con la situación, hemos examinado sus posibles causas, y reiteradamente detectamos que la gestión de la alta dirección no ha estado a la altura del desempeño de las personas de más bajo nivel que han participado en estos programas. En otras palabras, los procesos de innovación tienden a trabajar de manera razonable en los niveles in-

feriores, pero la gerencia, debido a su forma de dirigir, sus paradigmas y, a lo mejor, su aversión al riesgo, conspira para que se dilapide el esfuerzo, no se materialicen todos los resultados y, finalmente, se produzca cierta frustración.

Lo más desalentador de este diagnóstico es constatar que la gestión de los altos directivos ha sido parte fundamental de la historia de la cultura de la innovación empresarial. Sería difícil entender el espectacular crecimiento de Apple sin Jobs; el advenimiento de la creatividad en Sony sin Akio Morita; el formidable desarrollo de 3M sin William McKnight; la magia de Disney sin la presencia estimulante de su fundador, o la brillante evolución de Ikea sin Ingvar Kamrad. Estos genios no solo lideraron en persona las tareas de innovación, sino que lograron penetrar los genes de sus empresas para que sus valores perduraran aún después de su retiro. Fueron empresarios inspiradores que intuyeron que estos procesos debían empezar por el cambio de ellos mismos, y así lo hicieron.

Los anteriores son algunos ejemplos que demuestran que el avance en la gestión de la innovación se correlaciona con la actitud de sus líderes. Todas las compañías mencionadas siguen practicando la heterodoxia en su forma de actuar y de pensar, y muchos de sus sistemas internos se apartan de los cánones consagrados en las teorías tradicionales, porque sus líderes fueron capaces de inyectar nuevos principios y crearon verdaderas culturas innovadoras. No obstante, al mismo tiempo coexistieron otras organizaciones

que simplemente se conformaron con la práctica de los modelos convencionales y desaparecieron, o no pudieron surgir con la fuerza necesaria. Lo mismo está sucediendo con numerosas empresas contemporáneas manejadas por ejecutivos que se aferran a los viejos principios empresariales; no se atreven a cuestionar sus comportamientos (menos sus ideas) y, en consecuencia, la tarea de gestionar procesos de innovación sólidos les es compleja, imposibilitando la supervivencia de sus compañías.

¿Qué pasa con la alta dirección?

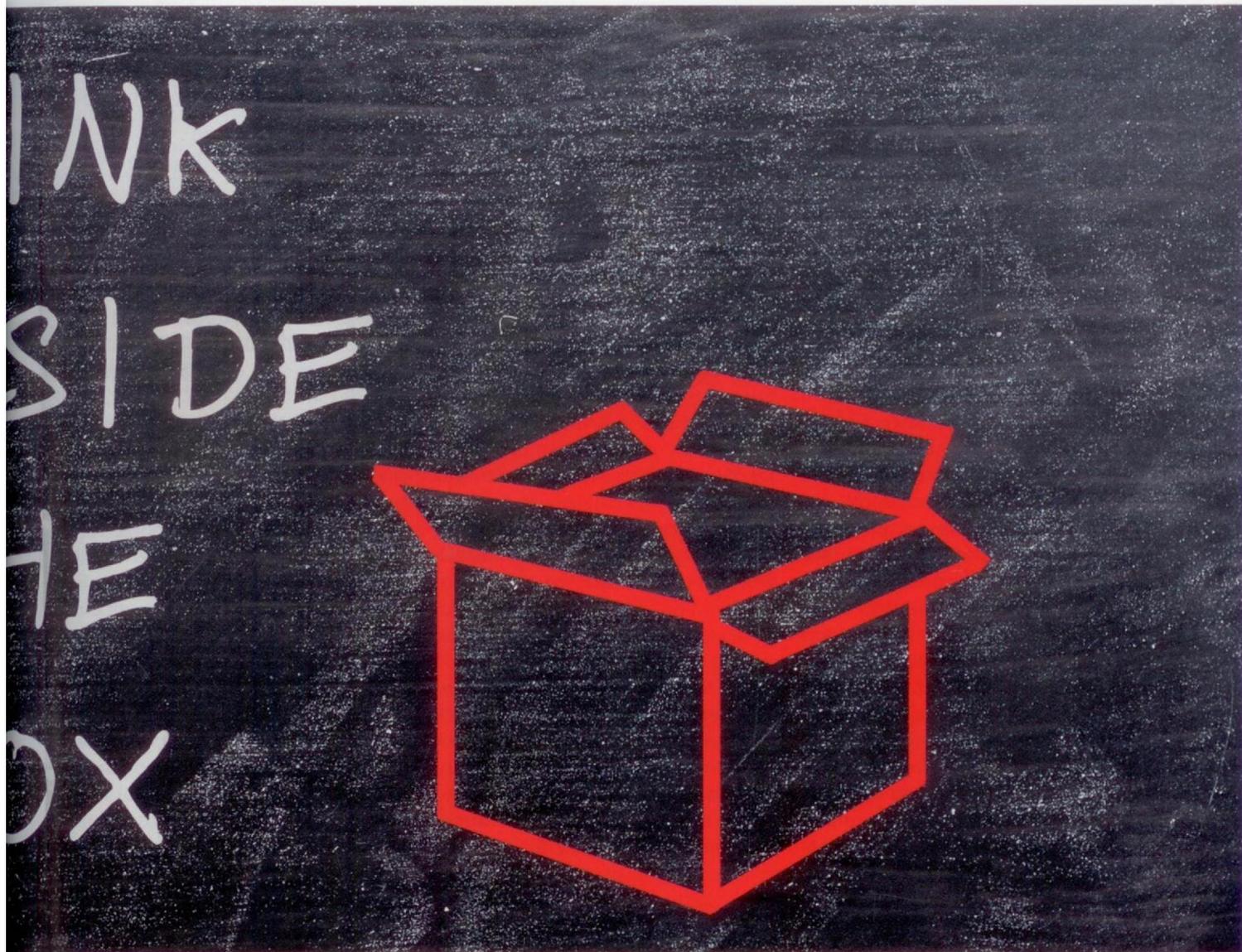
La palabra innovación proviene del latín *innovare*, que significa novedad o renovación. En su rutina general, el concepto se utiliza para describir nuevas ideas e inventos y su implantación práctica. En el sentido estricto, se dice que las ideas solo pueden resultar en innovaciones cuando se concretan en nuevos productos, servicios o procedimientos. Por lo tanto, la innovación revela acción. Justamente, en este punto es donde reside la diferencia entre creatividad, que se refiere a generar ideas nuevas y útiles en cualquier campo, e innovación, que sería implantar con éxito conceptos novedosos dentro de una organización. Innovar significa transformar nociones, a veces abstractas, en resultados. Es simple: como la gestión de ideas no genera valor, es necesario aplicarlas. Si no es así, no hay impacto ni se genera valor ni riqueza.

No importa cómo se aborde, el concepto de innovación siempre estará relacionado con lo nuevo, con



lo diferente y, en ocasiones, con lo inesperado, y su florecimiento exige entornos distintos a los tradicionales; es decir, se requiere una organización renovada, que trate de ser diferente de aquellas entidades ya vernáculas, acostumbradas a trabajar con sistemas de dirección ortodoxos y poco riesgosos, cuyo propósito común es la mejora o la optimización de lo que suponen apropiado.

Estas consideraciones ilustran el por qué la innovación es un factor de tensión que presiona para expulsar a los directivos de su zona de confort. Los procesos de implementación de nuevas ideas, esas que no son cotidianas, requieren la inmersión total de la alta gerencia. Son transformaciones que se gestionan de arriba hacia abajo y exigen altas dosis de liderazgo, así como ge-



rentes inspiradores y catalizadores; todo lo contrario a las acostumbradas estrategias derivadas del mejoramiento, que habitualmente se exhiben de abajo hacia arriba y son los empleados quienes las ofician, mientras los directivos simplemente las ratifican. Además, la innovación conlleva cierto riesgo, pues es frecuente que algunas cosas no funcionen; reclama más trabajo (a veces más recursos) y todo está supeditado a la incertidumbre de sus resultados, que cuando se dan, se pueden disfrutar, generalmente, en el mediano o largo plazo.

Estas son solo algunas de las razones por las cuales ciertos gerentes que se animan a experimentar con la innovación y pregonan dentro de sus empresas sus compromisos con la nueva causa, se intimidan ante la

cantidad de paradigmas que deben destruir; pero también descubren la necesidad de introducir cambios radicales, no solo en la forma de dirigir sino en el *modus operandi* y en la misma estructura organizacional de la compañía. Entonces viene la confusión, porque dentro de la vieja lógica corporativa no tiene sentido esforzarse más y asumir más riesgos si se puede trabajar más cómodamente con estrategias conocidas de tipo incremental, que son más ciertas, se manejan con herramientas que se dominan y producen beneficios más tangibles y mediatos.

Para terminar, las ya conocidas presiones del entorno competitivo obligan a la dirección a enfocar sus objetivos en la gestión del corto plazo y a tratar de generar rápidas utilidades. Por eso la innovación, que

es un proceso cuyos frutos no son tan inmediatos, queda relegada a un segundo plano.

Todos estos apuntes, sumados a mi experiencia personal, nos llevan a concluir que, en nuestro medio, la innovación tiene al menos tres valoraciones: 1. Se le considera como una estrategia importante. 2. No tiene prioridad debido a las urgencias de lo cotidiano. 3. Genera mucha resistencia, sobre todo en los cargos de dirección.

La importancia de transformarse en el siglo XXI

El mundo ha cambiado profundamente y sus detonantes se sienten por todas partes: el desarrollo de las tecnologías en todos los campos del saber, la gran penetración de Inter-

net, el auge de los medios de comunicación, las redes sociales, las grandes bases de datos, la globalización, el advenimiento de los mercados emergentes, la profesionalización del empleo, la colaboración virtual, la responsabilidad con la ecología y la sostenibilidad a largo plazo. ¿Será que las mismas prácticas concebidas decenas de años atrás seguirán entregando resultados? Si la respuesta es "definitivamente no", y además somos realmente coherentes, tenemos que concluir que es perentorio sepultar los viejos modelos gerenciales. Para que la innovación prospere es inevitable demoler los viejos principios del *management*. ¡Y de inmediato!

Desde hace años vengo insistiendo en que el tipo de organización que tenemos hoy es una trasnocha-

da herencia de las primeras décadas del siglo XX, con aristas que ya tienen casi 100 años de vigencia. Se diseñó para un mundo, mayoritariamente agrícola, en el que apenas despuntaba la industrialización y los factores de riqueza eran la tierra o las fábricas. Hoy, la superioridad la otorga el conocimiento, la pasión y el entusiasmo, y en el campo empresarial la fuente de ventaja competitiva se asienta cada vez más en las personas de la organización.

En el siglo XXI la riqueza no es generada por la mano de obra, como lo fue al final del siglo XIX, ni por los grandes capitales, como en la segunda mitad del siglo pasado; la produce el talento y solo el talento. Por tanto, el desafío cardinal de la gerencia actual será encontrar nuevas formas de canalizar la energía y la pasión hu-

mana. Visto así, la innovación es cada vez menos un problema técnico y de procesos y más un reto de dirección de personas y de estructuras de sistemas de dirección.

En el **Cuadro 1** hemos construido un suscinto resumen de las diferencias que existen entre el viejo modelo de dirección, focalizado en el mejoramiento, y el modelo basado en la innovación.

Del análisis de este cuadro se colige que la innovación no es una simple tarea o una gestión aislada, es una filosofía de trabajo; algo similar a lo que sucedió cuando se evolucionó del control al aseguramiento de la calidad. Al igual que la gestión de la calidad moderna, los responsables de la innovación en una empresa no son unos pocos, sino todos sus integrantes, inspirados por unos valores y una cultura profusa y profunda.

Cuadro 1
Dos gestiones distintas

	Mejoramiento	Innovación
Tipo de estrategia	Defensiva	De ataque
Tipo de liderazgo	Controlador	Inspirador
Foco de la tarea	Analizar el pasado	Predecir (¿crear?) el futuro
Propósito	Mejoras incrementales	Ganancias sustanciales
Entorno de trabajo	Disciplina y control	Libertad
Nivel de riesgo	Bajo	Medio / Alto
Grado de jerarquización	Alto	Bajo
Instrumento de avance	Planificación	Experimentación
Resultados esperados	A corto plazo	A mediano y largo plazo
Perfil de empresa	Seguidora o satisfecha	Líder o en vías de serlo

Cambios necesarios para crear una cultura de innovación

La organización actual, legado de nuestros antepasados, está mucho más enfocada en el control que en la innovación. Y es comprensible, pues sus principios se elaboraron para que funcionara en aquella época, donde había poca ilustración o conocimiento (solo contadas personas eran profesionales) y, consecuentemente, la filosofía de trabajo consistía en que un mínimo de elegidos pensaban y gobernaban, mientras la mayoría obedecía órdenes y se comprometía a presentar resultados. Fue –y es– tan marcado este paradigma, que todavía se conserva. Basta con echar un vistazo a un buen número de organizaciones mercantiles contemporáneas que exhiben exceso de jerarquías, numerosos procedimientos y estándares, abundante planificación, especialización y departamentalización, y el grueso de las evaluaciones del personal con base en resultados económicos obtenidos.

Desafortunadamente, la experiencia ha demostrado que estos métodos atentan contra la innovación, que para su desarrollo requiere otros principios y estructuras. Expliquémoslo de manera simple y en pocas palabras: la innovación necesita individuos creativos que se desenvuelvan en un entorno propicio, puesto que las personas y el ambiente corporativo son los grandes protagonistas de la innovación empresarial. El modelo lo podemos complicar más, pero para efectos del presente artículo, esta simplificación viene bien.

La pregunta a continuación sería: ¿Cuáles son los rasgos personales de los seres creativos? En la literatura mercantil se exponen muchas apro-

“Quien no tiene pasión por lo que hace, no puede vivir feliz en su trabajo. Así como la racionalidad está en la base de los mejoramientos, en el pedestal de las innovaciones reposa la pasión.”

ximaciones, pero bajo nuestro propio riesgo, y basados en nuestra experiencia en los procesos de innovación y el conocimiento sobre el fenómeno emprendedor, enumeraremos y ofreceremos una pequeña descripción sobre los más importantes:

• Pasión por lo que se hace

Las personas creativas e innovadoras suelen comportarse como aquellos grandes inventores que se enamoraban de sus proyectos hasta el punto de no importar el tiempo y la energía que le dedicaran. Lo importante era aunar sus esfuerzos para obtener un resultado. El gran combustible fue la pasión, pues quien no tiene pasión por lo que hace, no puede vivir feliz en su trabajo. Así como la racionalidad está en la base de los mejoramientos, en el pedestal de las innovaciones reposa la pasión.

• Perseverancia ante la frustración

“El burócrata se retira al primer fracaso, mientras que el emprendedor fracasa y fracasa hasta que tiene éxito”. Esta sentencia aplica de pleno en la innovación. Por definición, al ensayar con lo nuevo no siempre se obtienen resultados positivos; en este proceso, una de las fórmulas de aprendizaje es la prueba y el error. La carrera hacia la innovación es discontinua y sus vaivanes generan ciertas frustraciones, pero el verdadero innovador sabe que si persevera tendrá éxito. Si no hay constancia, nunca se terminarán los trabajos dirigidos hacia la creación de algo nuevo, llámese producto, proceso, servicio o, a lo mejor, una nueva alternativa de organización.

• Tolerancia a la ambigüedad

En la experimentación nada es blanco o negro; la ambigüedad es el estado natural de las cosas. Cientos de estudios elaborados por prestigiosos centros de pensamiento económico muestran que una buena cantidad de empresas de talla mundial tuvieron inicios confusos, oscilando entre momentos de éxito y momentos de fuerte depresión. Pero estas finalmente triunfaron porque adoptaron una misión inspiradora y un propósito claro. Así que la persona que no es tolerante ante estas situaciones vagas e imprecisas, probablemente no esté dispuesta a convivir con los procesos de innovación.

• Aceptación de riesgos

El riesgo es concomitante a cualquier decisión de la vida de una empresa o de un ser humano. Por ende, toda persona posee un grado mínimo de aceptación de riesgo. Algunos son adversos al mismo, mientras que otros pueden llegar a gozar conviviendo con él. Los innovadores pertenecen más a este último grupo. No es que sean grandes ‘tomadores’ de riesgos, sino que parecen tener un don natural que les permite dimensionarlo y gestionarlo. Como la innovación implica pocas decisiones conservadoras, el grado mínimo de aceptación de riesgo de sus protagonistas debe tener un listón alto. Igualmente, deben entender que las labores focalizadas en obtener un buen resultado empiezan por arriesgar recursos como capital, tiempo y prestigio personal, con la esperanza



de tener una retribución en el futuro mediato.

• **Independencia**

En el contexto de este artículo, la palabra independencia es efecto de la seguridad que demuestra la persona en el desarrollo de su trabajo. La independencia es un rasgo de la personalidad que, en cierta forma, está ligado al liderazgo, puesto que quiere decir que hay confianza en lo que se hace. Como ya lo hemos destacado, los frutos de la innovación pocas veces se dan en el corto plazo, razón por la cual los demás compañeros de trabajo se empiezan a desesperar. Usualmente se vienen críticas, y algunos de los que al inicio mostraron afectos hacia el proyecto, los suelen retirar. Aquí es donde la independencia y la seguridad del innovador juegan un papel fundamental.

• **Autodisciplina**

Algunos describen la autodisciplina

como la habilidad que tiene un individuo para obtener más con el mismo esfuerzo. También se afirma que si alguien sabe lo que quiere con suficiente pasión, y además se sabe comportar durante todo el proceso, lo conseguirá de una manera u otra. Al ser la innovación más una maratón que una carrera de 100 metros, esta cualidad luce indispensable. En estos procesos de largo alcance es necesario que sus gestores tengan una amplia capacidad de autocontrol, pues de otro modo pueden distraerse con otras labores que seducen por sus beneficios fáciles y próximos. Si esto sucede, lo usual es que no se obtengan ni unos ni otros resultados.

• **Cierta despreocupación por la aceptación social**

Como ya lo habíamos mencionado, la prueba fallida y el error son compañeros permanentes de la innovación, sobre todo cuando se transita por las

primeras etapas del proceso. Todos sabemos que las organizaciones y las personas que las conforman a veces no son tolerantes con este tipo de vicisitudes y la reacción natural puede ser la burla e incluso el escarnio. El verdadero innovador, así como el emprendedor, han aprendido a burlarse de sí mismos y de sus tareas. Saben que, al final, si cumplen con todos estos atributos que hemos descrito, triunfarán.

Hasta aquí nuestra explicación de las características de lo que podríamos llamar el comportamiento creativo o espíritu innovador individual. No obstante, estas condiciones son apenas necesarias pero no suficientes para la innovación empresarial. Es necesario construir organizaciones en las que pueda florecer el trabajo de este tipo de personalidades, donde puedan desarrollar sus tareas y materializar plenamente sus contribuciones en benefi-

cio de la empresa. Este es el gran reto que tiene la gerencia de hoy: edificar organizaciones que diseñen entornos que estimulen y faciliten la innovación, que sean una "máquina de innovación perpetua" capaz de generar ventajas competitivas de manera continua.

El diseño de la organización innovadora

Llegamos al tema clave, en el que aparecen las principales dificultades para el empresario. La transformación de una idea innovadora requiere hacer algo distinto de lo que la empresa venía haciendo en el pasado: es necesario introducir cambios, a veces fuertes, y redefinir la organización. La cuestión es: ¿Cómo se debe rediseñar?

Después de algún tiempo de estudiar varias empresas innovadoras, hallamos ciertos principios comunes. Como paradigmas organizacionales hemos tomado a compañías como 3M, Apple, Google, General Electric, Ideo, todas ellas 'rankeadas', por varios años, entre las compañías más emprendedoras del planeta por revistas de gran reputación como *Business Week* y *Fast Company*. Al parecer, entre los elementos clave para construir una cultura y una organización permanentemente innovadora están:

• Libertad individual

En las compañías analizadas siempre aparece la persona como fuente de innovación, porque si los individuos tienen demasiados procesos y procedimientos recurrentes que cumplir, no pueden dar rienda suelta a su creatividad. Para que la libertad individual sea una realidad, al menos se deben practicar dos hábitos clave:

- **Dar tiempo a los empleados para que puedan desarrollar sus ideas.** En las organizaciones,

lo "urgente no deja tiempo para lo importante". Si no se toman medidas claras, las ideas se perderán entre la cantidad de operaciones y tareas que hay que desarrollar para que la empresa siga su curso. Es más, ante las urgencias constantes que tiene una compañía, las ideas novedosas de los empleados no siempre son bienvenidas, pues le quitan tiempo a la gestión del día a día. Las grandes organizaciones innovadoras han implantado ciertas normas: 'La regla del 15%', de 3M, por ejemplo, le permite a los empleados disponer del 15% de la jornada para desarrollar nuevas ideas que favorezcan a la empresa. Así, el empleado no solo genera una idea, sino que se le dan las facilidades para que desarrolle un proyecto, que más tarde se puede convertir en un producto, un proceso nuevo o un negocio exitoso. Google tomó esta vieja norma, pero la amplió al 20%.

- **Asignar recursos.** Otorgar tiempo libre no es suficiente, hay que destinar un presupuesto para financiar el desarrollo de estas ideas.

• Amplio conocimiento del mercado

Las buenas innovaciones surgen del cruce entre el "saber hacer" de la empresa y el conocimiento de las necesidades del mercado. Jack Welch, el famoso ex CEO de General Electric, decía: "Solo tenemos dos fuentes de ventaja competitiva: la capacidad de aprender más de nuestros clientes y más rápido que nuestros competidores, y la capacidad de transformar ese conocimiento en acciones, de manera más acuciosa que nuestros competidores". Ya sabemos del empeño de Steve Jobs por conocer el mercado y las actitudes de los clientes para fundirlo con el *know how* de su organización, y así

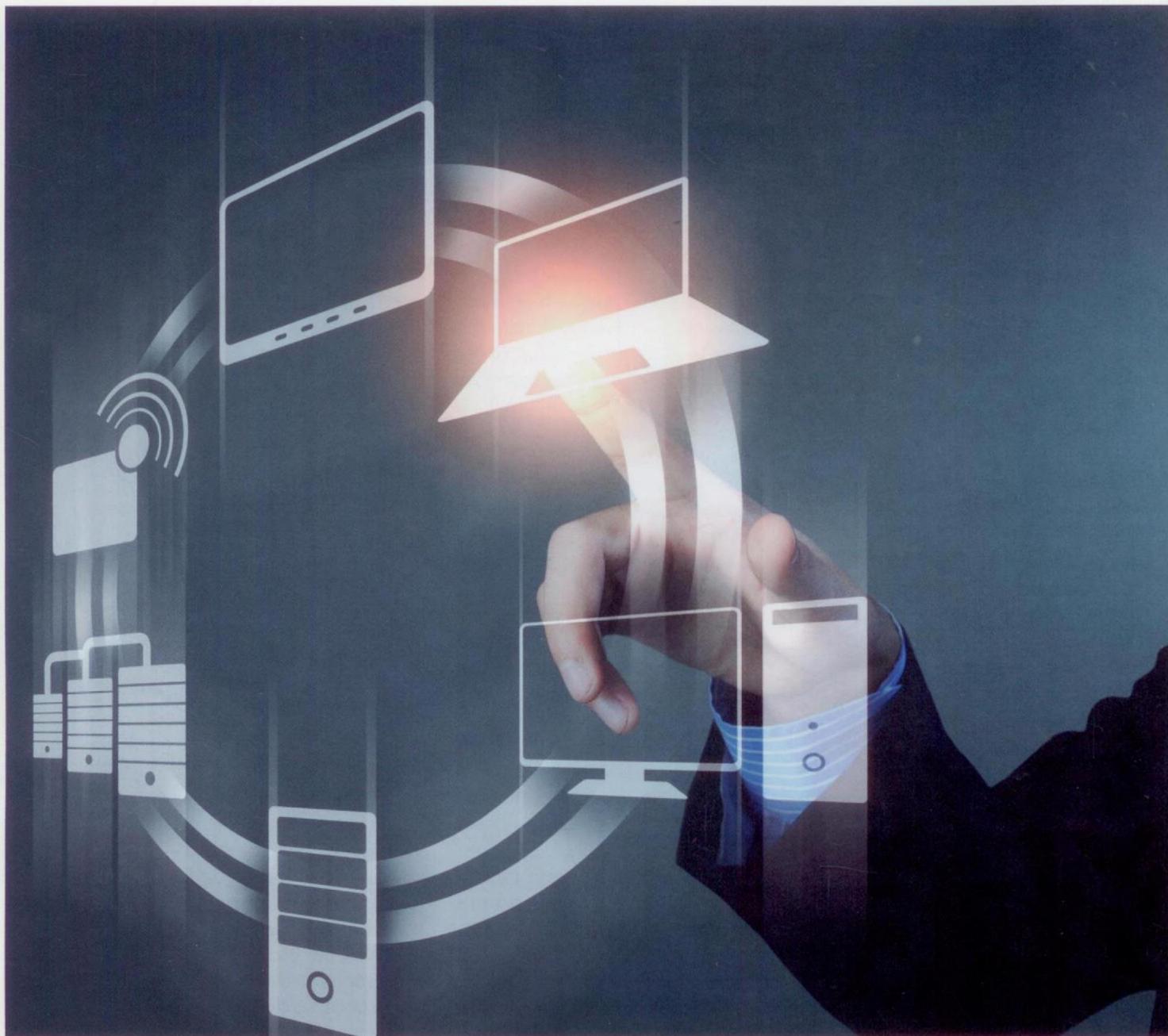
entregarnos los productos electrónicos más fabulosos de los últimos años. Las grandes compañías innovadoras invierten muchos recursos y tiempo en el monitoreo de los movimientos de los mercados y de las necesidades de los clientes.

• Tolerancia al error

El único que no comete errores es el que no hace nada o el que apenas trabaja lo indispensable para cumplir con los procedimientos. El error –de buena fe– es la única prueba que tenemos para determinar si una persona está haciendo algo por su empresa, más allá de lo que exige su descripción de puesto de trabajo. Además, el error es fuente de conocimiento, pues es necesario resolverlo y dicha solución trae consigo más conocimiento para la organización; y al crearse más conocimiento se aceleran los procesos de innovación. Para aprender hay que fracasar, pues si algo jamás se estropea, no se conocerán los límites de la resistencia. Es por eso que la gestión de la innovación premia por igual los éxitos o los fracasos, solo castiga la inactividad.

• Vías de comunicación formal e informal

Construir a partir de las ideas de los demás es uno de los procedimientos más poderosos al servicio de las organizaciones que permiten a sus empleados "dar rienda suelta" a sus ideas para generar nuevos productos, procesos o servicios. Las compañías que estamos analizando buscan mil y una manera para que los empleados se comuniquen, no importa que sea de manera formal o informal. En la construcción de la moderna sede de Apple, en Cupertino, es famosa la decisión de Jobs de solo construir dos grandes baños en el centro del edificio, uno de hombres y otro de mujeres, pues quería que hasta en estos lugares se comunicaran sus empleados.



• Impulso a la transmisión de conocimiento

Curiosamente, la organización contemporánea premia la posesión de conocimiento. A las personas se les paga –y se les premia– por lo que saben, no por lo que transmiten. En consecuencia, quien posee el conocimiento asume que no debe compartirlo, porque si otras personas conocen lo que él o ella sabe, su presencia dentro de la organización es menos imprescindible. Estas actitudes o procedimientos no se comprenden cuando se examinan a la luz de las propiedades del conocimiento, las cuales se pueden sintetizar en las siguientes tres: **1.** Es un activo que al compartirse se multiplica y se auto-

refuerza. **2.** Cada individuo tiene una capacidad infinita de crear. **3.** El conocimiento vive en una economía de retornos crecientes. Así que los directivos deben cambiar sus prioridades de pagar por el conocimiento y más bien premiar su transmisión. Hay que modificar los métodos de recompensa.

• Sistemas de reconocimiento

Teniendo en cuenta las características de la organización innovadora, de inmediato se advierte que es ineludible reformar los sistemas de retribución y de promoción de los empleados. Hoy, los sistemas de evaluación premian características como: obediencia, diligencia, conocimiento y obtención de

las metas impuestas por la dirección. Y ninguno de estos atributos es fundamental en la innovación; por el contrario, la gestión innovadora requiere premiar el entusiasmo, la pasión, la colaboración para construir y ampliar el conocimiento, y la visión a largo plazo para lograr resultados. Tal vez son variables que conllevan cierta dificultad de medirlas, no son tan concretas, pero indispensables para atraer y retener a los empleados más creativos.

En resumen, los anteriores serían los factores clave que conforman la estructuración de una organización innovadora. Como se evidencia, difieren mucho de los cánones académicos actuales y están en contra de muchos

de los conceptos que se enseñan en las universidades y escuelas de negocios tradicionales. El problema es que los directivos actuales se formaron en este tipo de instituciones, todos absorbieron las mismas enseñanzas y las han reafirmado en la práctica diaria. Esa es una de las causas del por qué es tan difícil deshacer estos paradigmas de sus cabezas y, todavía más complejo, que traten de ver el mundo empresarial no como se diseñó en la primera mitad del siglo pasado, sino desde la perspectiva de como están sucediendo las cosas y como seguirán evolucionando con el transcurrir del siglo XXI.

La organización del nuevo milenio

Rescatando: los dos ingredientes que constituyen el secreto de la gestión de la innovación son el fortalecimiento del espíritu individual innovador y el diseño de organizaciones diferentes y renovadas que coadyuven a desarrollar este espíritu. El **Gráfico 1** muestra la relación de estos dos factores y cómo se crean sinergias cuando interactúan: la organización innovadora influenciando positivamente el robustecimiento del espíritu emprendedor, y este aportando sus energías y trabajo a la creación de riqueza y valor de la organización.

De esta forma, el trabajo que espera a las organizaciones victoriosas de los próximos años tiene varias magnitudes, pero las más relevantes las podemos resumir así: **1.** Transformación del modelo de selección y formación del personal, dando especial prioridad a las características que conforman el espíritu innova-

dor, y **2.** Inicio de un proceso de cambio y reformulación de la gerencia y de las actuales estructuras administrativas, con el fin de enfrentar los enormes retos que representa trabajar en los entornos cambiantes y hostiles del siglo XXI.

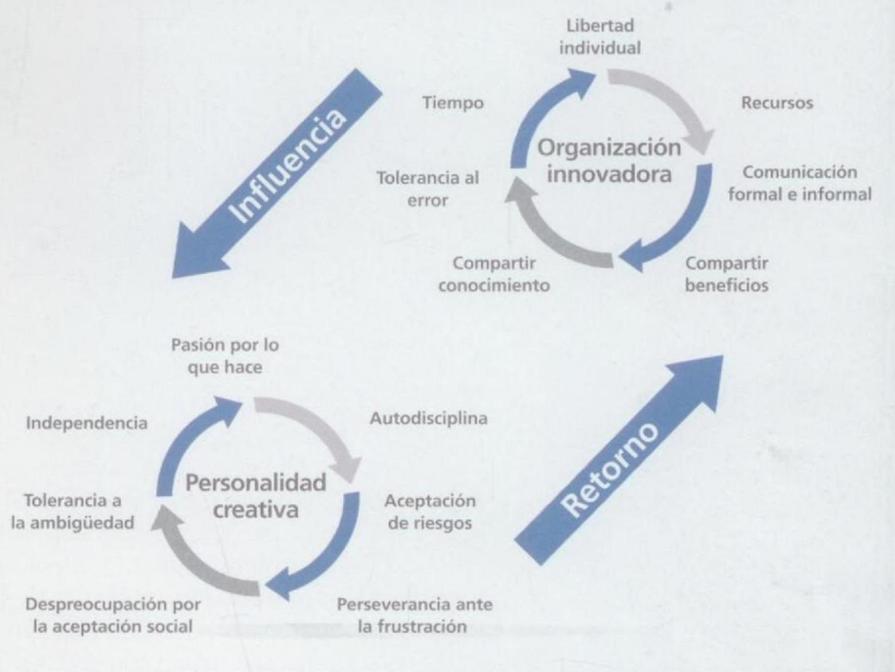
En varias ocasiones, en mis clases, les he dicho a mis estudiantes que los próximos años serán los más apasionantes que ha vivido el mundo empresarial desde la aparición de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII. Y en todos nosotros está la decisión de asistir a estos acontecimientos como simples espectadores, sentados a la orilla del camino,

o como verdaderos protagonistas actuando en los mejores escenarios. La diferencia está en nuestras concepciones y en la capacidad de cambio que tengamos en el interior de nuestro ser. ¡La elección depende solo de nosotros mismos! ●

Referencias

Amabile, Teresa M., (1996). 'Creativity and Innovation in the Organizations'. 3962239 Background Note, Harvard Business School.
 Hammel, Gary, (2012). *Lo que importa ahora*. Deusto S.A. Ediciones.
 Vilá, Joaquim, (2011). 'Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras'. Nota técnica SMN-681, de IESE Business School.

Gráfico 1
¿Cómo nace la innovación dentro de la organización?



ABSTRACT: The modern management of innovation imposes a change of mindset in the way of directing, as well as the revision of the two ingredients that constitute the secret of such management, namely: the strengthening of the individual innovative spirit and the design of different and renewed organizations that contribute to developing this spirit. Are you the main character or a spectator of innovation?

Reflexión...

Caminos para ahondar

en la economía desde la óptica del don

Nos permitimos compartir con nuestros lectores las emotivas palabras que ofreció, a manera de lección magistral, Monseñor Hernán Salcedo, Vice Gran Canciller de la Universidad de La Sabana y Vicario del Opus Dei en Colombia, durante la ceremonia de graduación del MBA Intensivo 2010-2012 de INALDE.



Al recibir la invitación a impartir la lección magistral en el acto de clausura del programa Executive MBA, me vino a la memoria un suceso que me impresionó profundamente hace varios años.

Regresaba una tarde, ya anocheciendo, de un viaje largo. Estaba muy próximo a mi casa, detenido en uno de los últimos semáforos del trayecto. De pronto, como suele suceder en nuestras grandes ciudades, se acercó a la ventanilla del automóvil un señor de edad avanzada para pedir una limosna. He de reconocer que en ese momento no deseaba atender su petición y tenía un poco de temor por los robos que a veces ocurren en estos casos. Por ese motivo, bajé solo un poco el vidrio de la ventanilla, lo suficiente para darle una moneda. Entonces, aquel hombre me dijo con voz pausada: "Padre, míreme a la cara que yo también soy persona". Quedé conmovido y consternado, y el hecho se me grabó para siempre.

La enseñanza era clara: no basta entregar una moneda para socorrer a una persona necesitada; es preciso amarla al ofrecerle la ayuda. Aún no había reflexionado sobre la distinción entre los bienes y los dones y su relación con la economía, que es el hilo conductor de mi exposición, pero aquel fognazo de advertencia arrojó una luz sobre esta relación.

Antes de entrar en el tema, quisiera hacer algunas consideraciones previas. La primera versa sobre el peso de las palabras. La palabra posee un poder

propio, un poder que pone en movimiento quien la pronuncia. Una palabra no es, por tanto, indiferente. Decir buenos días es un acto de acogida, de benevolencia e introduce en la paz, mientras que injuriar a alguien es herirlo. Quiero que el mensaje que voy a transmitir sea positivo, alegre, creíble, atractivo, claro, abierto y, en primer lugar, amable, por el respeto y el amor a cada persona. La prueba de la verdad es el amor. El mundo en que vivimos es con frecuencia hostil, frío y cruel, y las personas esperan no ser maltratadas ni excluidas sino tratadas con la luz y el calor de la amistad.

Un segundo punto, relacionado con el anterior, es la dificultad para comunicarnos en nuestra situación histórica, debido a la pérdida de significado de las palabras. A este respecto, cuenta la protagonista de la narración *Cisnes salvajes*¹, uno de los libros más leídos sobre la China del siglo XX, que nunca se le ocurrió poner en tela de juicio de modo explícito la Revolución Cultural o la Guardia Roja, pues ambas eran creación de Mao, y Mao se hallaba fuera de toda duda. "Al igual que muchos chinos —cito textualmente—, me hallaba entonces imposibilitada para desarrollar un pensamiento racional. Nos sentíamos todos tan acobardados y confundidos por el miedo y el adoctrinamiento, que nos hubiera resultado inconcebible apartarnos del camino señalado por Mao. Además, estábamos tan abrumados por las falacias de la retórica, la desinformación y la hipocresía, que resultaba prácticamente imposible vislumbrar la

realidad de la situación y llegar a un juicio sensato".

Suele ocurrir, además, en estas vicisitudes que las palabras pierden su valor y se vive en la mentira. "La gente había aprendido a desafiar la razón y a vivir en una perpetua pantomima —cito nuevamente *Cisnes salvajes*—. La nación entera se vio arrastrada al embaucamiento. Las palabras se divorciaron de la realidad, la responsabilidad y los pensamientos de los individuos. Se contaban embustes con toda tranquilidad debido a que las palabras habían perdido su significado y habían dejado de ser tomadas en serio por los interlocutores".

Por otra parte, es importante no solo comprender el sentido literal de las palabras en su lugar y momento. Esto es bueno e importante, pero no basta. La palabra humana guarda una sobreabundancia de luz que trasciende el momento histórico de quien la pronuncia; está como a la espera de una más alta comprensión de la realidad a la que se refiere, para significarla con mayor hondura.

Para terminar estas consideraciones previas, señalaré de modo sencillo y abreviado el significado de las palabras clave de mi intervención, para hacer más amable y claro nuestro entendimiento. Estas palabras son: amar, bien, don y trabajo.

Amar equivale a dar. Es decir, ser persona humana significa, en su sentido más alto, un dar destinado a ser aceptado. Amar, por tanto, corresponde solo a las personas y compromete su libertad: sin libertad, no se ama. Además, el

1. Chang, J. (1993), *Cisnes salvajes*, Circe ediciones.

“ Para que los bienes se conviertan en dones no basta con la oferta-demanda justa del mercado, se precisa elevar la oferta a ofrecimiento y la demanda a aceptación.”

amar es recíproco, nunca solitario. Quien ama da, ofrece, y queda a la espera de la aceptación de la otra persona. Sin la aceptación, el acto de dar se frustra.

Trabajo y bien están íntimamente relacionados. Por trabajo entendemos, en sentido pleno, la capacidad de obrar de la persona humana. ¿Y qué significa el obrar de la persona humana? Significa tener la capacidad de idear y realizar bienes para ser ofrecidos a otra persona. Todo tipo de bienes, no solo aquellos que suelen llamarse espirituales. Así, cuando se obra rectamente, esta capacidad aumenta, mientras que el mal moral detiene y destruye la capacidad de obrar el bien².

En cuanto al bien, ¿qué es? No es nada fácil expresarlo brevemente. Digamos que es la perfección que aporta la persona humana, que se perfecciona y crece haciendo el bien. Perfección que requiere, entre otras cosas, de la verdad para ser ideada.

Por último, ¿qué entendemos por don? Don es el bien ofrecido, dado a otra persona, en espera de ser aceptado.

Es la elevación del bien por el amar. De otra manera, es el compromiso de la libertad con el bien al ser ofrecido a otra persona. El don vincula a las personas, las compromete, las une; y el vínculo por el que se hacen solidarias es justamente el don, que por eso se puede llamar también amor, que se distingue del amar. En este sentido, amar equivale a dar, a aceptar, a donar; el amar, se puede decir, es trino.

Un ejemplo puede ilustrar lo dicho. En la manifestación del consentimiento matrimonial, que implica la libertad de los contrayentes, cada uno de los futuros esposos dice: “Yo, NN, te recibo a ti, NN, como esposo(a) y me entrego a ti y prometo serte fiel en la prosperidad y en la adversidad, en la salud y en la enfermedad, y así amarte y respetarte todos los días de mi vida”. Con ese acto mutuo de entrega y aceptación se constituye el vínculo matrimonial. ¿Qué se han entregado y aceptado mutuamente? Un bien. ¿Qué bien? Su vida, que entonces se eleva a la categoría de don, de amor. Entendemos así que el bien de la vida entregada queda comprometido por ese acto de amar y elevado a amor, a don vinculante, en este caso mientras vivan.

Pasemos ahora sí al tema central de mi exposición, que parte de la Encíclica *Caritas in Veritate*, en la que Benedicto XVI³, se refiere a “la necesidad de dar forma y organización a las iniciativas económicas que, sin renunciar al beneficio, quieren ir más allá de la lógica del intercambio de cosas equivalentes y del lucro como fin en sí mismo”⁴; igualmente, se refiere a la necesidad de generar “cambios profundos en el modo de entender la empresa”⁵ y, más ampliamente,

en la economía, lo que exige ahondar en la distinción entre bienes y dones. Profundización que intenta evitar caer en un planteamiento dialéctico, de enfrentamiento, entre el “dar para tener”, propio de la lógica de compraventa; el “dar por deber”, propio de la lógica de las intervenciones públicas, y el dar gratuito, propio de la lógica del don⁶.

El desafío que se nos propone es el de una plena humanización de la economía y reside, justamente, en esta gran pregunta que debemos afrontar seria y responsablemente: ¿Se puede introducir el amar humano y su elevación cristiana, la caridad, en la economía y en el espacio público?⁷ Esta pregunta es válida para cualquier ámbito de la vida humana, pero aquí solo nos detendremos en el campo de la economía.

La respuesta es, rotundamente, sí; porque la persona humana no admite otro tratamiento, acorde con su dignidad, que el ser amada. Pero ¿cómo es posible lograrlo?, ¿cómo podemos proponer un camino viable para esa deseada plena humanización de la economía? Mi propuesta⁸, en síntesis muy apretada, es esta: para que los bienes —en este caso, los bienes económicos— sean dones y no solo bienes, no basta, entre otras cosas, con su perfección en todo sentido y con la oferta-demanda justa del mercado, se precisa, además, elevar la oferta a ofrecimiento y la demanda a aceptación.

Es decir que el bien, para convertirse en don, requiere del compromiso de la persona que ofrece el bien como del que la acepta; ahora, al ser la persona humana en esencia social, también se requiere el compromiso de la familia, de la

2. Cf. Benedicto XVI, Carta Encíclica *Spe Salvi*, 44-45.

3. A Benedicto XVI le agradecemos su ministerio petrino, fiel, humilde, sabio, y lleno de amor a Cristo y a su Madre la Virgen, a la Iglesia y al hombre.

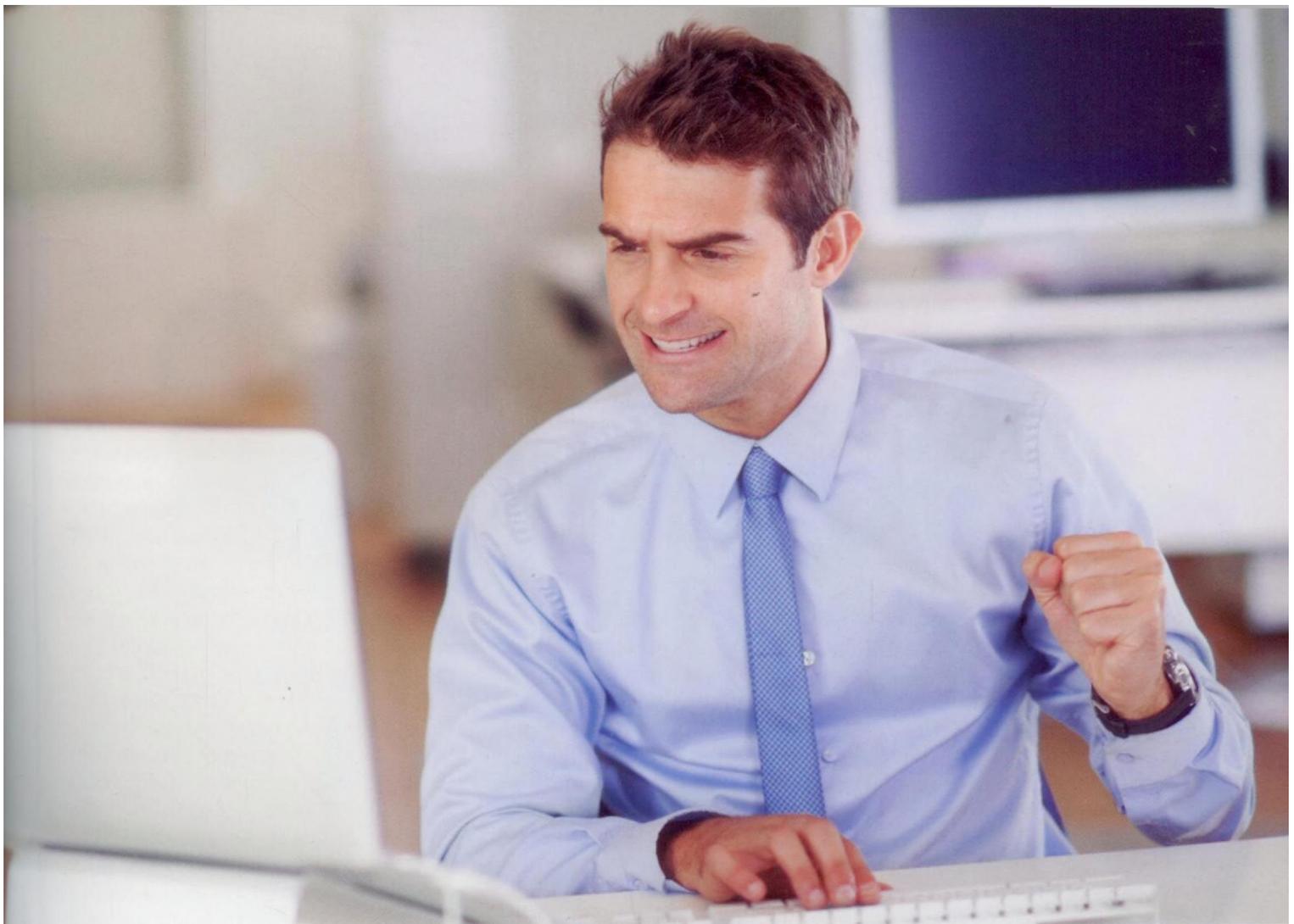
4. Benedicto XVI, *Caritas in Veritate*, 38.

5. *Ibid.*, 40.

6. Cf. *Ibid.*, 39.

7. Cf. Martin Schlag, La Nuova Evangelizzazione Nello Scenario Economico, en *Annales Theologici*, 26, 2012, pp. 419-436.

8. Mi propuesta está inspirada en la antropología del profesor universitario Leonardo Polo, fallecido en Pamplona el 9 de febrero de 2013, y a quien estoy muy agradecido. También me sirvo de algunas glosas del profesor Jorge Mario Posada al pensamiento del profesor Polo.



sociedad, de la empresa, y de toda la comunidad con el bien: el compromiso es un acto personal, pero no solitario, se da en el seno de una comunidad humana.

La oferta-demanda puede ser egoísta, por impersonal, mientras que el ofrecimiento-aceptación no, pues el amar equivale a dar y aceptar, implica la apertura al otro. En el intercambio de bienes entre personas lo más radical es la gratuidad del amor, del bien elevado a don, que no anula la creación de riqueza económica, sino que le da su sentido último que, a su vez, permite el crecimiento irrestricto de la capacidad de bien de las personas y de la sociedad.

El punto clave de este planteamiento es el compromiso de la persona respecto del bien. ¿Qué significa que la persona se comprometa respecto del bien? Que es solo ella quien eleva el bien a la condición de don con respecto de otra persona, al realizar el bien para alguien diferente de sí mismo; solo así se despeja el riesgo del aislamiento egoísta.

Una persona que se niega a amar rebaja el don a solo bien; de hecho, puede

poseer bienes, riquezas, pero, en exclusiva, solo para ella y nadie más: es la figura del avaro. Una empresa que pierda de vista a la persona al ofrecer sus productos o servicios sufrirá del mismo mal; no tratará a la persona como persona, sino como cosa. No quiere decir esto que los bienes ofrecidos no tengan un precio, o que se prescindiera de la ciencia de la economía, o del mercado, sino que al ser rebajados a simples bienes no llegan a ser dones. Podemos vivir entonces como extraños o, peor aún, como enemigos, en una sociedad del bienestar.

Un ejemplo sencillo que ilustra lo que acabo de decir es el siguiente: si un esposo prepara con gran cariño una sorpresa para su esposa el día de su aniversario de matrimonio, y ella no lo acepta, el regalo no pasa de ser un bien valioso, no llega a ser un don que una a los esposos. Más aún, será motivo de dolor para uno y de desprecio para el otro. Sin el don no se alcanza la comunión, el quedar vinculados precisamente en ese don común, en ese amor común.

Si a pesar de la forma algo abrupta

en que he dicho las cosas, han notado que es preciso distinguir el bien del don, vamos por buena senda. Insistamos en esta distinción, añadiendo una luz a lo hasta ahora expuesto. La diferencia entre el bien y el don significa, como hemos dicho, que el don es el bien elevado por la persona que ama. Sin embargo, amar a otra persona no se reduce a querer, a realizar bienes para ella. Es lo que le ocurre al marido que lleva puntualmente su sueldo a su hogar y se conforma con entregarlo, pero la vida muestra que no ama a los suyos, y que es un egoísta que vive para sí mismo. Su gesto equivale a arrojar el salario al piso o a la cuenta bancaria para que los suyos, que se han vuelto extraños para él, lo recojan y vivan de ese bien, de ese sueldo.

Quien ama, da y acepta; de hecho, quien ama dando, espera que la otra persona acepte ese dar, puesto que sin la aceptación el dar queda en suspenso. La luz nueva es: el acto de amar, de dar y aceptar, es más radical que el bien; por eso no basta querer bienes para otra persona... es preciso amarla.



De otro modo, sin amar a la otra persona, el bien no se eleva a don; sin bien, sin obras, tampoco se instaura el amor. La sabiduría popular lo dice así: "Obras son amores y no buenas razones".

Señalo ahora un punto de gran importancia: las personas se aúnan en el don, no en los bienes. La comunión de los esposos, por ejemplo, se alcanza es en el don del amor mutuo, sus vidas no se funden, no se hacen una sola vida. Es decir, cada uno de los esposos no vive la vida del otro, sino que ofrece la propia y acepta la de su cónyuge. El "bien común" es el don, el amor. Esto es clave para ahondar en la noción de bien común en la economía.

Además, aquí no se detiene la capacidad de obrar el bien. El corazón humano anhela un don, un amor que sea persona, no se conforma con elevar bienes a dones inferiores a la persona. No

le bastan los amores, así sean muy altos, pues ha sido creada para el Amor, para la Persona-Amor, para la Persona-Don, para el Espíritu Santo. Sin embargo, no está en su mano, digámoslo así, alcanzar ese Amor, solo puede esperarlo de la aceptación divina, que se consuma en el Juicio Final. Entramos aquí en el orden de la economía de la gracia sobrenatural, en la que al dar nuestra vida a Dios, en Cristo, entramos en comunión con el Divino Espíritu, y somos así introducidos en la Vida de Dios⁹. La economía humana es elevada a la economía divina. Es obvio que aquí no cabe más que anunciar este misterio¹⁰, del que al final haré una brevísima consideración.

Se comprende, a la vista de lo expuesto hasta ahora, que una sociedad sin dones es una sociedad frágil, con poca cohesión, sin vínculos profundos de amor. El individualismo, fruto del egoís-

mo personal y social, es su característica más señalada. Aquí está, en buena medida, la raíz de muchos comportamientos: incumplimiento de los compromisos adquiridos, engaño, enriquecimiento ilícito, desprecio de la vida de los demás, entre otros. En estos casos, no es el amar el origen de la actuación, sino el poseer bienes a cualquier costo, el dominio despótico de unos sobre otros, el deterioro de la naturaleza...

Demos un paso más hacia adelante. El número 36 de la Encíclica *Caritas in Veritate* dice: "El gran desafío que tenemos, planteado por las dificultades del desarrollo en este tiempo de globalización, y agravado por la crisis económico-financiera actual, es mostrar, tanto en ideas como en comportamientos, que no solo no se pueden olvidar o debilitar los principios tradicionales de la ética social, como la transparencia, la hones-

9. Cf. *Catecismo de la Iglesia Católica*, 27, 259-260.

10. Para un primer acercamiento a este misterio, puede ayudar leer *Es Cristo que pasa* y *Amigos de Dios*, de Josemaría Escrivá de Balaguer; y *Jesús de Nazaret: desde el Bautismo en el Jordán hasta la Transfiguración*, de Joseph Ratzinger/Benedicto XVI.

tividad y la responsabilidad, sino que en las relaciones mercantiles el principio de gratuidad y la lógica del don, como expresiones de fraternidad, pueden y deben tener espacio en la actividad económica ordinaria. Esto es una exigencia del hombre en este momento, pero también de la razón económica misma. Una exigencia de la caridad y de la verdad al mismo tiempo".

¿Qué significa dar espacio al principio de gratuidad como expresión de fraternidad? Significa, principalmente, que la dignidad de la persona humana exige que se instaure el amor en la actividad económica ordinaria. Quien piense que la gratuidad –lógica del don, por utilizar la terminología de la *Caritas in Veritate*–, es propia solo de algunos intercambios de bienes y está ausente en los restantes, carece de profundidad suficiente en su planteamiento.

La gratuidad, como expresión de fraternidad, significa también que amar (por tanto, los distintos actos concretos de dar y aceptar), compromete la libertad de la persona de modos diversos, pues venimos del mismo Padre-Dios. En toda relación interpersonal debe quedar comprometida la libertad, aunque es claro que es mayor el compromiso, por ejemplo, entre esposos que entre colegas o simples conocidos. Por otra parte, para un cristiano este panorama se ensancha, pues la libertad humana ha sido liberada de toda atadura y elevada, por Cristo, a una altura insospechada, la de la filiación divina, destino último del hombre.

Finalmente, al ser la persona libre, cabe que no refrende el bien ni excluya el don de la actuación humana, puesto que corre el riesgo de ser egoísta o tan solo movida por lo que se denomi-

“ La gratuidad humaniza y perfecciona la economía entera; no se reduce a las actividades sin ánimo de lucro o a la ayuda gratuita que se presta a los necesitados. ”

na "amor propio". Sin el compromiso personal no es posible la civilización del amor, esa de la que tanto se habla sin entender su hondura.

Expresemos ahora lo dicho, con palabras del fundador del Opus Dei: "El gran privilegio del hombre es poder amar, trascendiendo así lo efímero y lo transitorio. Puede amar a las otras criaturas, decir un tú y un yo llenos de sentido. Y puede amar a Dios, que nos abre las puertas del cielo, que nos constituye miembros de su familia, que nos autoriza a hablarle también de tú a Tú, cara a cara. Por eso el hombre no debe limitarse a hacer cosas, a construir objetos"¹¹; es decir, conformarse con idear y realizar bienes sin amar.

Terminaré con unas palabras sobre la economía sobrenatural. Me serviré de una imagen bíblica, la del banquete del Reino de los cielos al que somos llamados con el fruto de nuestro trabajo ofrecido a Dios, en Cristo, en espera de que sea aceptado, elevado a don en el Amor divino, en el Don increado. Es el glorioso comercio del que habla con frecuencia la liturgia: "Acepta Señor los dones que te presentamos para esta Eucaristía a fin de que, a cambio de ofrecerte lo que tú nos has dado, podamos recibir de ti tu misma vida"¹².

Si el hombre, por el contrario, prescinde de Dios y alarga su mano pretendiendo tomar por sí mismo el fruto de su obrar para alcanzar la vida plena, en-

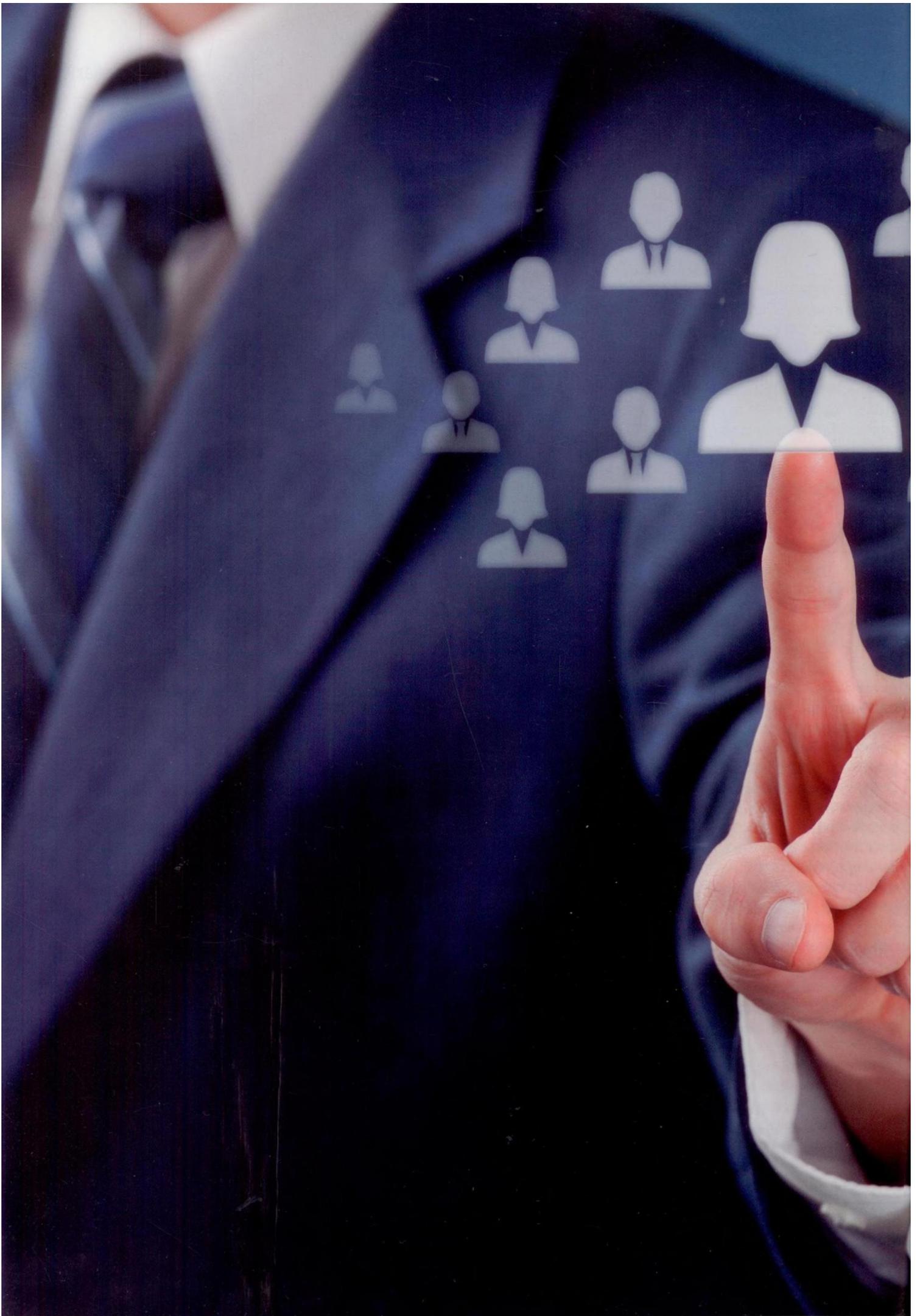
tonces, al comerlo, en lugar de alcanzar la Vida, la pierde: es devorado, corroído, por la incredulidad en su Padre-Dios; se convierte en fruto de muerte. De otro modo, si al comer el fruto el hombre intenta "asimilar" la Vida divina en la humana, muere; si, por el contrario, acepta que su vida "sea asimilada" por la divina, vivirá. Es sabido por todo cristiano que al final de nuestra vida seremos juzgados en el Amor.

Resumiendo, la plena humanización de la empresa y de las dinámicas del intercambio no se alcanza sin la gratuidad; es decir, sin la elevación de los bienes económicos a dones, por el compromiso de la libertad de las personas, en el seno de la sociedad. La gratuidad, por tanto, humaniza y perfecciona la economía entera, promueve un desarrollo acorde con la dignidad humana, y no se reduce a las actividades sin ánimo de lucro o a la ayuda gratuita que se presta a los necesitados. ●

ABSTRACT: The full humanization of the enterprise and of the dynamics of interchange cannot be reached without gratuity; that is, without the exaltation of economic goods to gifts, for the commitment of the liberty of people, in the bosom of society.

11. Josemaría Escrivá de Balaguer, *Es Cristo que pasa*, 48.

12. Oración sobre las ofrendas del Domingo XX del tiempo ordinario.



Javier Silva
Director Área de Dirección Comercial
de IAE Business School



Fernando Zerboni
Profesor Área de Dirección Comercial
de IAE Business School



Descifrando las cuentas clave

Cómo implementar un programa exitoso de KAM

La mayoría de las empresas en el mundo ya están aplicando algún tipo de programa de KAM. Es una consecuencia de la situación reinante en todos los mercados: la necesidad de concentrarse en pocos clientes, debido a la tendencia de reducir el número de proveedores y a las fusiones y adquisiciones que se dan continuamente como estrategia de crecimiento o defensa de liderazgo. Otro factor que lleva a desarrollar programas KAM es la incertidumbre del entorno, que empuja a fortalecer relaciones para combatirla de una manera más estable. Para dar luces sobre este tema, la *Revista INALDE* invitó a dos expertos latinoamericanos, quienes se han dado a la tarea de profundizar sobre este modelo de planeación durante los últimos años. Un buen diagnóstico, diferenciación, segmentación adecuada de clientes y compromiso de la alta dirección, algunas claves de éxito.*

* Artículo basado en notas técnicas, documentos y artículos escritos por los autores, con la colaboración de la investigadora Maricruz Prado, también de IAE Business School (Argentina).

Una primera radiografía

En el ámbito de los negocios actuales, los consumidores son cada vez más exigentes, analizan sus compras en profundidad, están dispuestos a invertir su tiempo en estudiar diferentes alternativas, y poseen un acceso casi irrestricto a fuentes de información confiables. En resumen, pueden determinar el 'valor' de lo que compran de una mejor manera.

Como respuesta a esa realidad, hay multiplicidad de canales de distribución, con diferentes formatos, costos de operación y propuestas de valor. Los fabricantes compiten cada vez más; existen multiplicidad de estructuras (líderes en tecnología y marca, segundas marcas, y hasta terceras marcas), y las innovaciones son copiadas rápidamente, presionando sobre los márgenes, que tienden a reducirse drásticamente.

Con este panorama, las empresas proveedoras se ven obligadas a desarrollar distintas herramientas para llegar a sus clientes. Una manera de hacerlo es a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Cuentas Clave o KAM, según sus siglas en inglés, del que algunos hablan, pero sobre el cual falta profundización, sobre todo en lo concerniente a un buen diagnóstico, único camino para lograr el diseño ideal.

El hecho de implementar un Sistema de Gestión de Cuentas Clave no es una tarea fácil. Al ser una decisión estratégica al interior de cualquier organización, se debe contar con la participación y compromiso de la alta dirección, así como tener el foco en la resolución de problemas del cliente, fortaleza del producto y los procesos que ofrecemos, cultura colaborativa, y flexibilidad para adaptarnos a cada

relación y a cada cliente de manera diferente. En síntesis, la implementación de un Sistema de Gestión de Cuentas Clave es un trasegar complejo que implica desarrollar un conjunto de procesos específicos.

Implementar o no un Sistema de Gestión de Cuentas Clave

Ahora, para poder tomar la decisión más acertada es importante acordar, en primer lugar, las definiciones acerca de qué tipo de cliente consideramos cuenta clave y qué es un sistema KAM.

Tradicionalmente, los clientes grandes son denominados y tratados como cuentas clave y reciben un nivel desproporcionado de servicio de la fuerza de ventas, mientras que las firmas más pequeñas son atendidas por vías más económicas, como distribuidores o atención telefónica. El problema con este tipo de definición es que el hecho de que nuestro cliente sea más grande no implica que sea más rentable; es más, si analizamos la rentabilidad por cliente, muchas veces los más grandes son los que menos aportan desde el punto de vista económico, pero como saben que son importantes para el proveedor, presionan por bajar precios y aumentar servicios. Entonces, se puede ver que no hay una definición homogénea de cuentas clave, dado su uso tan extendido y la cantidad de factores que pueden influir al momento de tomar la decisión de darle un tratamiento especial a algunas de ellas. Buscando homogeneizar, tomaremos la siguiente definición de cuenta clave: "Un cliente identificado como de **importancia estratégica** por la compañía vendedora".

Se considera un cliente de importancia estratégica aquel identificado por su valor, tanto actual como po-

tencial. Es decir, hay que preguntarse cuánto vale la relación con un cliente y cuánto valdrá relación con el tratamiento adecuado. Es importante considerar que las relaciones tienen un ciclo de vida; por ende, debemos establecer, con cada cliente, en qué etapa del ciclo se encuentra y hasta dónde queremos llegar en el proceso de construcción de valor.

Como consecuencia de esta definición, las cuentas clave no serán necesariamente las más grandes en facturación actual. Por ejemplo, también podrían ser aquellas que nos agregan valor por su prestigio, por ser un referente en el mercado o porque nos facilita el acceso a nuevos mercados o tecnologías.

Una vez que definimos qué cuentas consideramos clave, debemos tener en cuenta qué entendemos por sistema KAM. Para ayudar en esto planteamos la siguiente definición dada por nuestra experiencia: "Es un **sistema de dirección** de ventas que involucra, en **toda la empresa**, un **conjunto de procesos**, una **estructura organizacional** de soporte, y una **cultura** orientada a los clientes, con el fin de crear, comunicar y entregar valor a las cuentas clave a través de la **administración eficiente** de las relaciones con ellas, de modo que beneficie a la organización proveedora y a sus *stakeholders*".

Dimensiones de la Gestión de Cuentas Clave

Debemos determinar la manera en la que llevaremos a cabo la Gestión de Cuentas Clave, teniendo en cuenta que no hay un modelo específico para hacerlo, y que se trata de un sistema, no de una persona o una estructu-

ra en particular; estamos hablando de una herramienta dinámica que involucra varios procesos. Ahora bien, denominamos "proceso" al conjunto de actividades que interactúan y transforman entradas en salidas. Por lo tanto, para llevar a cabo dichas actividades debemos definir quiénes serán los actores que interactuarán, con qué recursos contamos para poder realizarlas, y establecer el grado de formalización que le vamos a dar a dichas actividades. Si bien las actividades conciernen a ambas empresas, proveedor y cliente, los actores, los recursos y la formalización se refieren a la organización interna del proveedor. Podemos decir, entonces, que debemos analizar cuatro dimensiones: actividades, actores, recursos y formalización (ver **Cuadro 1**).

La Gestión de Cuentas Clave implica una serie de actividades, tales como precios especiales, adecuación

de productos, provisión de servicios exclusivos, información compartida, coordinación conjunta del flujo de trabajo, etc.

Lo más importante es remarcar la diferencia que existe en las actividades destinadas a las cuentas clave, comparadas con las actividades destinadas al resto de los clientes. Para esto, debemos analizar la intensidad de las mismas.

La **intensidad** es definida como la extensión de las actividades y la inversión que está dispuesto a hacer el proveedor en las cuentas clave. Así que se examinan los costos en los que se incurre por estas labores diferenciales, con el fin de decidir hasta qué punto se justifica llevar a cabo determinada actividad.

Otro concepto importante es el origen de esa intensidad; es decir, conocer quién propone cada actividad especial: si somos nosotros o es

Cuadro 1
Dimensiones de KAM

Preguntas clave	¿Qué hacemos?	¿Quién lo hace?	¿Con qué se hace?	¿Cuán formal es el proceso?
Dimensión	Actividades	Actores	Recursos	Formalización
Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de intensidad ✓ Grado de proactividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Involucramiento de la alta dirección (participación vertical) ✓ Equipos (participación horizontal) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espíritu de cuerpo: ver si todos tiran para el mismo lado ✓ Grado de acceso a recursos de marketing y ventas ✓ Grado de acceso a recursos de producción y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de reglas y procedimientos estándar

el cliente. Y es aquí donde se pone a prueba nuestra **proactividad**, dado que no debemos realizar actividades únicamente como respuesta a las exigencias de nuestros clientes, sino adelantarnos, demostrándoles de esta manera el interés que tenemos en darles un trato especial.

Adicionalmente, debemos definir los actores que participarán de dichas actividades, teniendo en cuenta que esta participación posee un componente horizontal y otro vertical. Entendemos por componente horizontal a los actores que pertenecen a un mismo nivel de mando dentro de la organización: desde un gerente que dedica parte de su tiempo a las cuentas clave, hasta equipos dedicados totalmente a estas. Lo que no se discute en este punto es que la venta no es más una actividad individual, sino una coordinación de esfuerzos en **equipo**.

Ahora bien, nos referimos, en el nivel vertical, a los actores que tienen cierto nivel de autoridad sobre otros en la organización. En este sentido, al ser la Gestión de Cuentas Clave un tema estratégico, debe ser iniciado y auditado por la **alta dirección**.

Además, podemos observar que estas actividades especiales necesitan el soporte de grupos funcionales diversos, tales como ventas, logística, producción, tecnología informática, finanzas, etc. La pregunta entonces es: ¿cómo se pueden obtener los recursos necesarios? En algunos casos, los gerentes de cuentas clave tienen la **autoridad** suficiente para asegurar la cooperación de otros miembros de la organización, ajenos al departamento de marketing y ventas, pero otras veces no, por lo cual deben tratar de hacerlo a través de sus **habilidades interpersonales**.

Es fundamental resaltar, en esta dimensión, el **espíritu de cuerpo** que debe tener el equipo de ventas; por ende, es necesario saber hasta qué punto los participantes se sienten obligados hacia la obtención de objetivos en común.

Por último, para llevar estas actividades ordenadamente debemos contar con reglas claras, definir el **grado de formalización** en las actividades, especificando así la generación de reportes, los canales de comunicación entre departamentos, la documentación de los procesos, el establecimiento de presupuestos particulares y los lineamientos formales para manejar cada cuenta. Esto nos permitirá movernos mejor en un escenario dinámico.

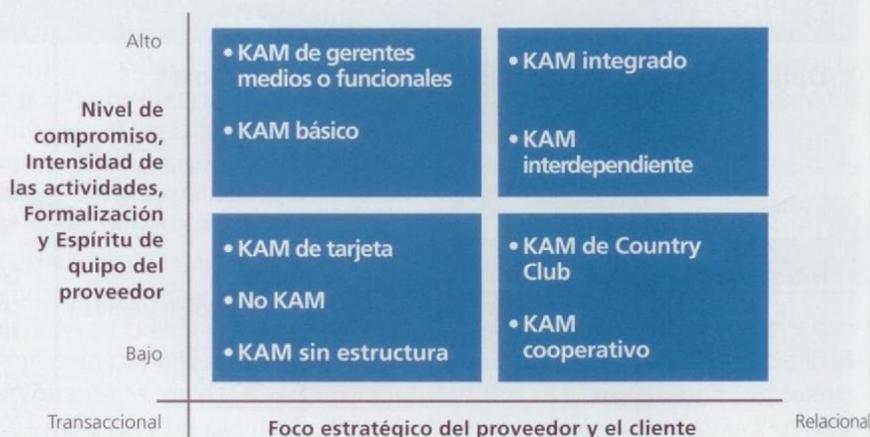
o servicios, mientras tratamos de buscar información sobre los clientes, con el fin de determinar su clasificación o potencial. Ambos, proveedor y cliente, intercambiamos señales antes de decidir seguir juntos. Por lo tanto, es imperativo aprovechar ese primer contacto para conocerlo y determinar, de esta manera, qué KAM se adapta mejor a la relación, dado que le podemos dar un trato diferente a cada cuenta clave.

Adicionalmente, debemos tener en cuenta el foco estratégico tanto para el proveedor como para el cliente; es decir, precisar si lo que se está buscando es simplemente llevar a cabo una transacción, teniendo en cuenta únicamente el producto y el precio, o si se busca entablar una relación a largo plazo basada en la confianza, con la que se pueden obtener mayores beneficios, aunque incurriendo en una inversión mayor de recursos para ambos (ver **Gráfico 1**).

Diferentes enfoques de KAM

Nuestras estrategias deben ser coherentes con nuestra oferta de productos

Gráfico 1
Analizando los diferentes enfoques de KAM



A continuación, repasaremos algunos de los enfoques más utilizados, describiendo los factores que caracterizan a cada uno. No obstante, esto no implica que sean los únicos enfoques que podemos implementar, sino que nos deben servir como guía para decidir el camino que queremos tomar, llevando a cabo los cambios que sean necesarios para adaptarnos a las necesidades nuestras y del cliente.

KAM sin estructura

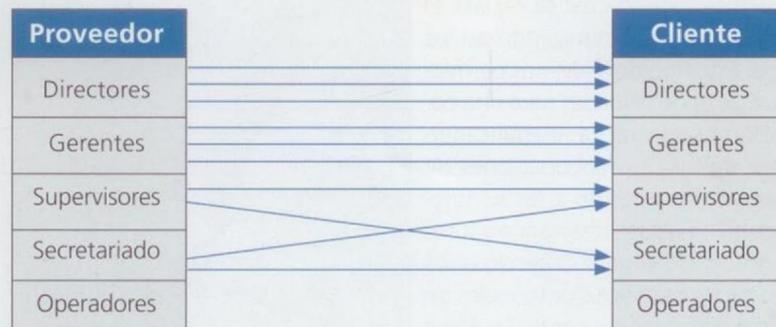
Tal como su nombre indica, este enfoque no crea ningún tipo de estructura para implementar un Sistema de Gestión de Cuentas Clave. Se establecen puentes de relación a diferentes niveles, basados en los contactos generados por determinadas personas dentro de la empresa, ya sea porque son conocidos, amigos, etc. Por ejemplo, el gerente de finanzas de HP puede conocer al gerente comercial de Telefónica, con lo cual él es el que lleva a cabo la negociación de contratos, evalúa la satisfacción del cliente y mantiene conversaciones fuera del ámbito de trabajo, que le permiten medir las necesidades actuales y futuras.

Como puede intuirse, este es el enfoque más utilizado debido a su simplicidad y bajos niveles de inversión, pero al no desarrollarse un programa formal para relacionarse con cada cliente, y al no contar con el acceso a recursos ajenos al sector ni con un equipo de trabajo, se pierden muchas oportunidades de negocios.

KAM de tarjeta

En este tipo de KAM, la relación la llevan adelante el gerente de cuentas clave y el gerente de compras. Sin

KAM no estructurado



embargo, al no comunicar a toda la empresa la importancia y la manera de gestionar dichas cuentas, esos gerentes están aislados. Esto implica que hay actividades especiales destinadas a las cuentas clave y que se cuenta con el apoyo de la alta dirección, pero no hay proactividad, no se cuenta con una forma estandarizada de llevar a cabo este enfoque, y se carece de espíritu de

cuerpo y de acceso a recursos ajenos al gerente de cuentas clave. El problema más grande en este enfoque es que el oficial de cuentas clave se encuentra abstraído a pesar de la gran responsabilidad que tiene, corriendo el riesgo de que el día de mañana, cuando este abandone la empresa o cambie de sector por algún motivo, se vuelva muy difícil sacar estas relaciones adelante.

KAM de tarjeta



KAM básico

La relación es manejada por el gerente de cuentas clave y el gerente de compras, pero esta vez la organización de cada uno se encuentra alineada detrás de ellos, con lo cual se facilita el acceso a recursos, optimizando así los tiempos. Este tipo de KAM nos permite explorar las oportunidades para una colaboración más estrecha, identificando motivos, cultura y preocupaciones de los clientes, apuntando a las fortalezas y debilidades de los competidores y convenciendo o persuadiendo a los clientes de los beneficios potenciales de los que podrían gozar como "público preferido", sin invertir una cantidad significativa de recursos. Además, existe una comunicación clara y un alto grado de formalización, con lo cual la organización sabe de qué manera se llevará a cabo este tipo de KAM. El foco de la empresa debe estar en construir confianza a través del desempeño consistente y de las comunicaciones abiertas.



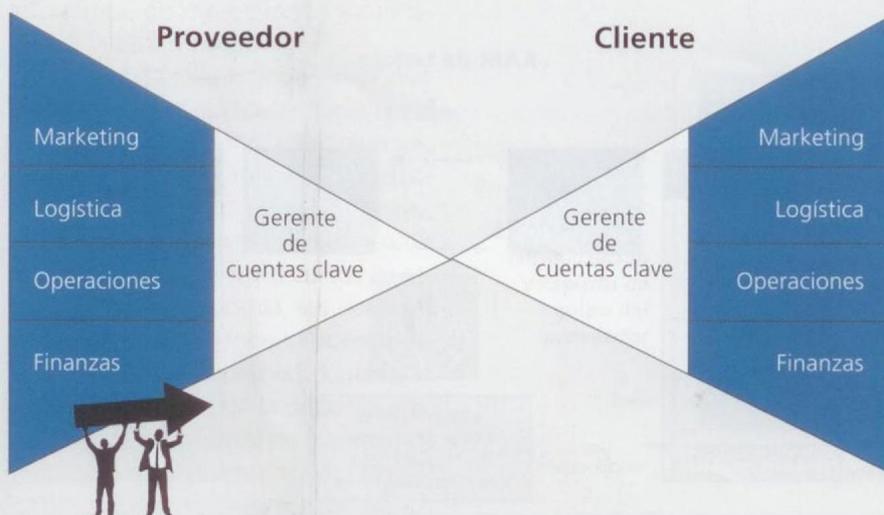
KAM cooperativo

En este enfoque hay un alto nivel de confianza. La fuerza de ventas toma menos protagonismo y se fortalecen los contactos entre los distintos niveles y sectores de ambas empresas.

Así mismo, en este tipo de relaciones existen actividades especiales para los clientes clave, pero estas son iniciadas y realizadas a un nivel operacional, con lo cual este enfoque también suele denominarse KAM operativo o funcional.

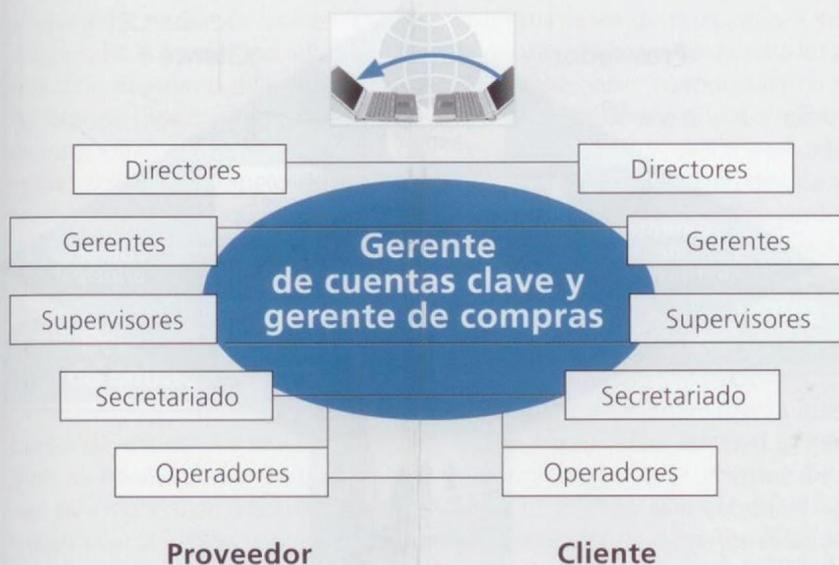
El problema que surge en estos casos es que no se cuenta con el apoyo de la alta dirección ni con el acceso necesario a los recursos funcionales. Este enfoque de KAM es liderado por los gerentes operativos de forma aislada, por lo cual no hay espíritu de equipo y no se trabaja hacia las mismas metas, impidiendo así encontrar posibilidades de crecimiento dentro de esta cuenta.

KAM básico





KAM cooperativo



KAM interdependiente

El cliente, en este enfoque, es visto como un recurso externo con el cual se comparte la información comercial delicada, y el foco de la actividad es la resolución conjunta de problemas. En el KAM interdependiente no se desarrolla una estructura especial para gestionar las cuentas clave, sino que se relacionan los gerentes de cada área entre sí, razón por la cual este tipo de gestión se denomina también KAM de gerentes medios.

En estos casos se manifiesta un alto grado de formalización, así como también proactividad e intensidad en las actividades especiales destinadas a las cuentas clave; existe un programa formal para la gestión de las mismas, pero a un nivel medio, sin contar con la participación de la alta dirección.

Este enfoque se puede implementar con aquellos clientes que buscan una relación basada en la confianza y quieren ir más allá de un vínculo simplemente transaccional, pero debemos tener en cuenta que implementarlo implica un alto grado de inversión.

KAM integrado

En este enfoque de KAM la relación va más allá de la asociación y es fundamental el cambio de actitud de ambos, proveedor y cliente, para verse no como dos organizaciones diferentes, sino como partes de una entidad mayor que crea valor de manera conjunta en el mercado.

Aquí, existen equipos de trabajo conformados por personas de ambas compañías que buscan un objetivo en común, resolviendo problemas y optimizando los recursos, y todo bajo un programa particular diseñado para implementar el enfoque. Además, hay un alto grado de trabajo mancomunado; las negociaciones las hace, generalmente, la alta dirección, y las actividades son llevadas a niveles operacionales, cumpliendo estrictamente con los procedimientos preestablecidos. Por esta razón, este enfoque también es denominado KAM de alta dirección.

Las empresas que utilizan este enfoque están totalmente avocadas a la Gestión de Cuentas Clave. No obstante, es recomendable analizar muy bien con cuáles de nuestros clientes podemos implementar este enfoque, dado que implica un alto grado de inversión y su desarrollo es altamente complejo.

KAM interdependiente



KAM integrado



KAM de Country Club

Cuando se implementa este enfoque se realizan actividades especiales que son llevadas a cabo por la alta dirección, pero no se cuenta con un programa formal ni con el espíritu de equipo. El problema que surge, muchas veces, es que no se cuenta con los recursos o la preparación para cumplir con las pautas establecidas por la alta dirección, puesto que no se les consulta a los gerentes operacionales, sino que las negociaciones las lleva a cabo el directivo sin analizar si la estructura está preparada para dar respuesta a dichos acuerdos. Además, al no haber una estructura, no hay recursos asignados a la Gestión de Cuentas Clave y se pierden muchas oportunidades de crecimiento con estos clientes.

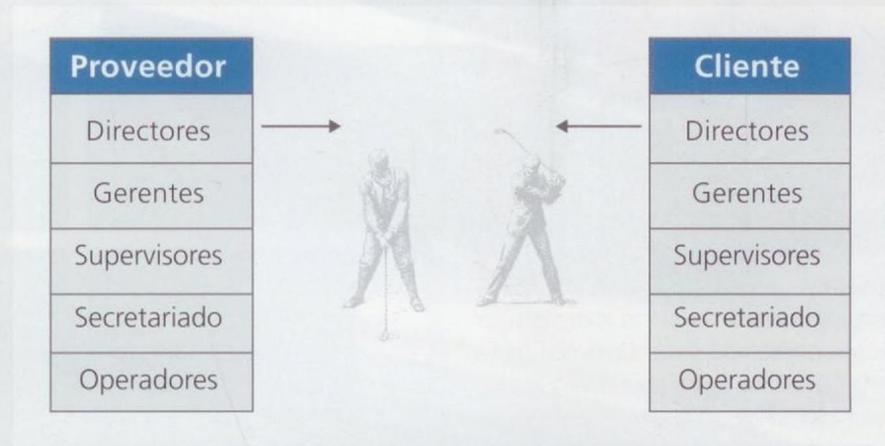
No KAM

En los casos en los que no hay Gestión de Cuentas Clave, se llevan a cabo pocas actividades especiales y de manera aislada. No se cuenta con una estructura específica ni se establecen los procesos para dar respuesta a determinadas cuentas. No hay participación de la alta dirección ni espíritu de equipo. Por lo general, se elige como coordinador de cuentas clave a un vicepresidente de ventas o marketing, pero esto queda en el papel, puesto que en la práctica dicho personaje no realiza este rol.

Decidir el momento de entrada y de salida

Luego de analizar los diferentes enfoques de KAM, concluimos que no hay una sola manera de proceder, sino que nuestras actividades van a depender del tipo de clientes que tengamos y

Country Club KAM



de las relaciones que establezcamos con ellos.

Entonces, es muy importante definir de antemano el lugar al cual queremos llegar con esas relaciones y evitar la postura de *laissez-faire* frente a esta gestión.

Ahora bien, mientras en la mayoría de los casos los proveedores y clientes ven los beneficios en desarrollar relaciones a largo plazo, se han descubierto casos de relaciones a corto plazo vistas como exitosas para los participantes. Saber cuándo salir de una relación e iniciar una nueva minimiza el costo económico, político y emocional asociado a la construcción de una relación que no está destinada a perdurar.

Segmentando clientes Criterios

Debemos tener en cuenta que no existe un proceso único o genérico para obtener una segmentación exitosa. Es por ello que debemos hacer un análisis previo sobre todas las áreas estratégicas de nuestras cuentas clave,

evitando cometer errores típicos en este proceso, tales como: segmentar únicamente por tamaño o volumen de venta, seguir el esquema de segmentación de nuestros competidores, usar el mismo enfoque en todos los casos, aplicar demasiados criterios de clasificación (volviendo inmanejable el proceso), desarrollar esquemas de segmentación que no pueden convertirse en planes de marketing viables, tratar de llegar a todos los segmentos, no reconocer que estos cambian en tamaño y en contenido a través del tiempo y, por último, no identificar nuevas divisiones que pueden emerger.

Cuando segmentamos, agrupamos a las cuentas en función de una base o variable de segmentación. Ahora bien, la variable elegida debe ser identificable claramente y aplicable a un número importante de clientes. Así mismo, las bases tradicionales, como pueden ser el tamaño, la ubicación geográfica, la aplicación del producto, el grado de centralización, entre otras, son observables desde fuera de la organización, por lo cual son fácilmente imitables por la competencia, disminuyendo la



ventaja competitiva que debería otorgar su uso. En cambio, segmentar sobre la base del comportamiento de las cuentas, si bien resulta más complejo, permite una mayor comprensión del cliente, facilitando una mayor diferenciación y fortaleza competitiva. Para ello, resulta necesario conocer en detalle información del cliente, apoyándose en la fuerza de ventas.

Dada la importancia de la selección de estos criterios, proponemos diferenciar a nuestros clientes con base en su comportamiento, analizando e interrelacionando dos factores: la visión que los clientes tienen de nosotros como proveedores y el tipo de valor que los clientes esperan de nosotros.

Segmentación de acuerdo con su clasificación como proveedores

Los clientes organizacionales nos clasifican como proveedores por distintos

camino, buscando ordenar su gestión y distribuir los recursos de su área más eficientemente. Analizar dichas clasificaciones nos permitirá agrupar o segmentar nuestras cuentas clave según sus expectativas de nuestra gestión, y desarrollar una estrategia más adecuada a las necesidades de cada segmento, con una cantidad óptima de recursos. Por lo tanto, observando a nuestros clientes podemos establecer que en el momento de clasificarnos como proveedores le dan una gran importancia a las siguientes dos dimensiones:

- El grado de sustitución de productos comparables; es decir, cuánto les cuesta obtener productos comparables, en términos de costos y grado de facilidad de sustitución.
- La importancia relativa que tiene el producto/servicio en términos estratégicos y de costos en su cadena productiva.

Evaluando estas dos dimensiones podemos deducir que los clientes tienen mayor necesidad de relacionarse con aquellos proveedores de productos o servicios que son críticos para el desarrollo de su negocio o con aquellos que le representan un costo significativo. Así mismo, trabajan más las relaciones o gestionan su riesgo frente a los proveedores cuya oferta es difícilmente sustituible por la de otro (ver **Cuadro 2**).

En primer lugar, observamos que los clientes que esperan de nosotros una muy buena gestión transaccional que les simplifique el proceso de compra son aquellos que clasifican nuestra oferta como "productos estandarizados"; productos que pueden ser sustituidos por nuestra competencia fácilmente, debido a su poca diferenciación. Además, tienen baja importancia estratégica para ellos y/o no tienen un alto impacto en su presupuesto. Un ejemplo pueden



Cuadro 2
Matriz de clasificación de los grandes proveedores

Nivel estratégico o importancia del costo del producto del proveedor	Alta	Invertir tiempo	Asociarse
	Baja	Comprar	Manejar el riesgo
		Alta	Baja
		Grado de sustitución o alternativas de provisión	

Adaptación de Rackham, Neil y De Vincentis, John (1999)

ser los insumos de oficina. Para este tipo de productos, el cliente preferirá buscar proveedores con la mejor oferta en cuanto a precio y conveniencia de entrega, para así **comprar** sin malgastar mucho tiempo y energía.

En cambio, cuando los productos o servicios que ofrecemos tienen una mayor importancia estratégica y/o representan una parte importante de la estructura de costos de nuestros clientes, pero son altamente sustituibles, ellos **invertirán tiempo** para encontrar la mejor oferta en cuanto a precio, buscando disminuir los costos. Por ejemplo, una compañía de consumo masivo, cuyos insumos de *packaging* son elementos importantes dentro de su presupuesto, invertirá tiempo y esfuerzo para obtener un buen contrato en términos de precio y calidad, que les asegure una mejora en los costos finales del producto terminado. Por ello, una vez que consigan un buen precio, trabajarán junto al proveedor y/o presionarán también

para obtener un mayor valor agregado en la solución que adquieren.

Ahora bien, cuando nuestra oferta no puede ser copiada tan fácilmente por la competencia, pero está posicionada como de baja importancia estratégica para el cliente y/o de bajo impacto en sus costos, este tenderá a invertir poco tiempo de gestión y a **manejar el riesgo** que le puede significar algún tipo de desabastecimiento por parte del proveedor. Por ejemplo, algunos productos químicos de limpieza que no ocupan un lugar fundamental en el proceso productivo del cliente y no son fácilmente sustituibles, pero no pueden faltar a pesar de su baja incidencia en los costos.

Por último, si ofrecemos productos críticos para el cliente, es decir productos de importancia estratégica para él y/o de alta incidencia en su cuadro de resultados, además de poseer un muy bajo grado de sustitución, este buscará **asociarse** con nosotros, profundizando una relación

con miras a obtener importantes mejoras o ventajas competitivas resultantes en su cadena productiva.

Segmentación de clientes según su percepción de valor

Ante la feroz competencia existente en los mercados actuales, los proveedores están comenzando a comprender que buena parte de su supervivencia depende de su capacidad de 'tangibilizar' el valor agregado a sus clientes en cada lugar de la compañía. Frente a esto, debemos buscar las respuestas a las preguntas básicas: ¿Qué es valor para el cliente? y ¿de qué manera podemos crear valor para él? Para ello, en primer lugar, definimos valor para un cliente como la diferencia existente entre los beneficios generados por él y los sacrificios que el cliente realiza para obtener tales beneficios. Si consideramos los costos involucrados en la obtención de beneficios buscados como el sacrificio más importante realizado por el cliente, podemos representar la definición de valor desde la perspectiva del cliente por la siguiente ecuación:

$$\text{Valor} = \text{Beneficio} - \text{Costos}$$

Mirando esta ecuación, podemos concluir que existen tres caminos básicos para crear valor, desde el punto de vista del cliente:

- Disminuir los costos
- Crear beneficios adicionales
- Crear niveles de valor diferencial al disminuir los costos y generar beneficios adicionales, simultáneamente.

Qué camino tomaremos para crear valor dependerá del cliente y de nuestras capacidades. Entonces, siguiendo la perspectiva del cliente y basándonos en los modelos de Kristian Möller y James Anderson podemos determinar que hay cuatro segmentos diferentes de clientes si tenemos en cuenta el valor que buscan (ver Cuadro 3).

Clientes de valor indiferente

Son aquellos que son indiferentes ante las propuestas del proveedor. La razón por la cual se muestran indiferentes es la poca importancia que tienen los productos que adquirirán, en su cadena de producción. Prefieren emplear su tiempo y recursos en decisiones de compra de productos que sí impliquen una parte significativa de sus costos dentro de la cadena de producción. Como proveedores es muy difícil lograr la fidelidad de estos clientes.

Clientes de valor básico

Aquellos que consideran que el valor es intrínseco al producto o servicio, por lo cual buscan disminuir costos, focalizándose en el precio como atributo principal de la oferta. Ellos son expertos en el conocimiento del producto o servicio y saben cómo utilizarlo; creen que es fácilmente sustituible por la competencia y, por ende, no es mucho lo que nuestra fuerza de ventas pueda hacer para aumentar su valor. Como consecuencia de esto, definen valor como la forma más económica y conveniente de abastecerse del producto/servicio que necesitan. En otras palabras, buscan disminuir los sacrificios o costos en los que incurrir, de una forma más transaccional.

Cuadro 3
Segmentación del cliente según su percepción de valor

Beneficios	Alta	Valor aumentado Buscan valor más allá del producto básico, buscan beneficios adicionales	Valor diferencial Buscan trabajar en forma conjunta con el proveedor, para crear un valor extraordinario basado en la eficiencia
	Baja	Valor indiferente Debido a que no se trata de un producto clave para el cliente, él es indiferente a las propuestas de valor de los diferentes proveedores	Valor básico Buscan disminuir los costos y esfuerzos de adquisición
		Alta	Baja
		Costos	

Adaptación de Kristian Möller y James Anderson

Clientes de valor aumentado

En este perfil se ubican los clientes que se enfocan exclusivamente en el beneficio o valor aumentado del producto. Estos consideran que el valor se encuentra en la forma de utilización del producto/servicio más que en el producto/servicio mismo y están interesados en soluciones y aplicaciones que vayan más allá de lo tangible de la oferta, por lo cual necesitan ayuda y asesoramiento por parte de nuestra fuerza de venta o de soporte técnico. Así mismo, tienden a construir relaciones con sus proveedores que exceden la transacción inmediata y definen valor en términos de consulta o soluciones a la medida. Siempre buscan obtener beneficios adicionales.

Clientes de valor diferencial

Como su nombre lo indica, estos clientes demandan un extraordinario nivel de creación de valor. Están preparados, como parte de su cultura, para hacer cambios radicales en sus organizacio-

nes y en sus estrategias, con el fin de alcanzar lo mejor de la relación con sus proveedores estratégicos. En dicha relación, a diferencia de la descrita anteriormente, las partes trabajan en conjunto y comparten información estratégica para crear un extraordinario nivel de valor, que cada una por separado no podría alcanzar.

Conclusiones

- La Gestión de Cuentas Clave es un proceso de interacciones complejas con múltiples niveles y áreas de ambas empresas.
- Las interacciones crecen exponencialmente en la medida en que el proveedor y el cliente tienen una relación más intensa, construyendo puentes y equipos de trabajo.
- Para tomar la decisión correcta y emprender el desafío de implementar un Sistema de Gestión de Cuentas Clave debemos desarrollar las capacidades necesarias para diseñar la



estructura requerida para cada tipo de interacción, establecer una cultura orientada al cliente, desarrollar los sistemas de dirección (por ejemplo, alineando los incentivos a la fuerza de ventas con los objetivos planteados para cada tipo de interacción), desarrollar los perfiles de las personas involucradas en los procesos e implementar las herramientas de soporte que nos permitan controlar, de alguna manera, el sistema.

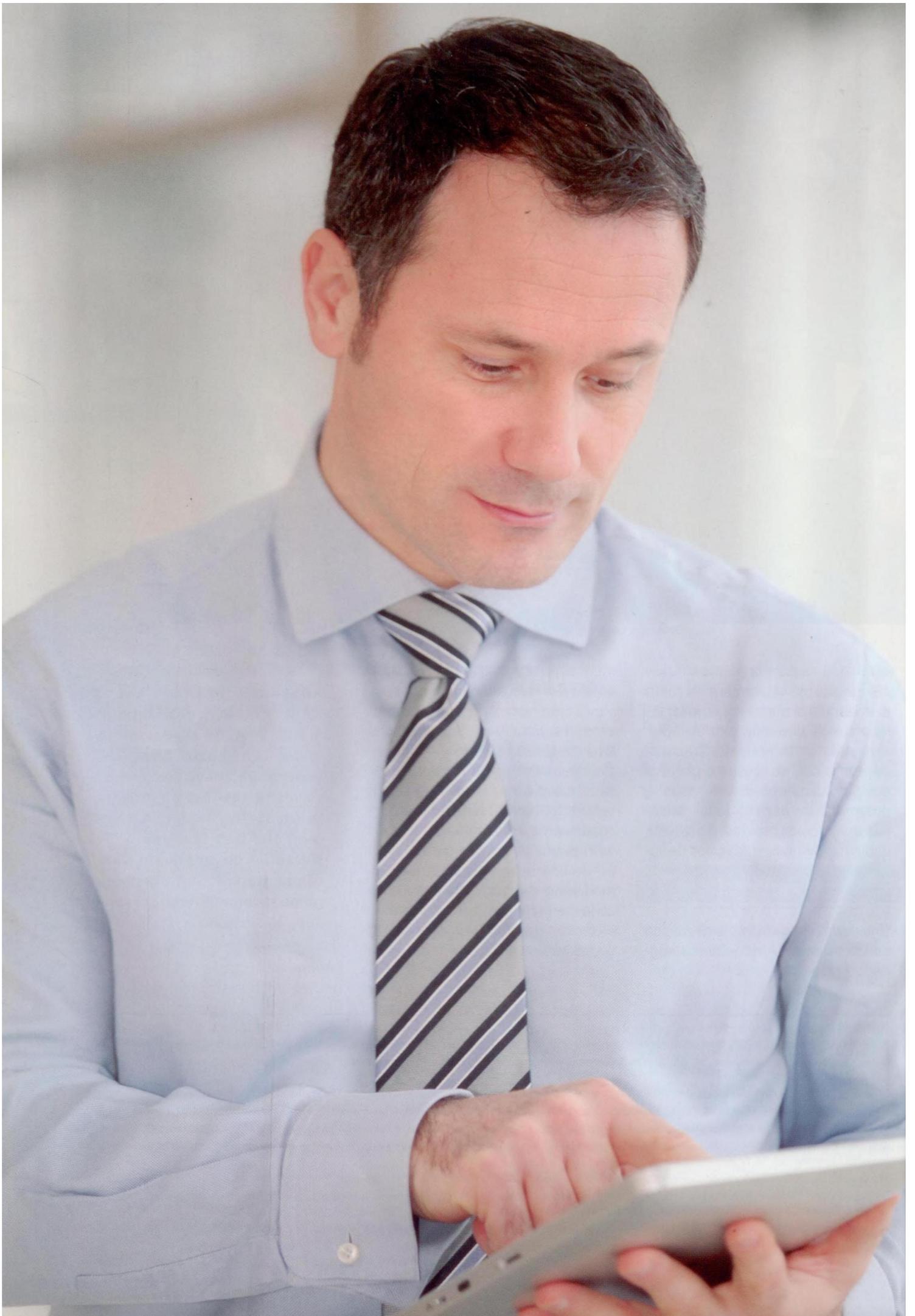
- Una vez decidida la implementación de un sistema KAM, debemos seg-

mentar nuestros clientes con base en el valor que esperan de nosotros y en cómo nos clasifican como proveedores, para luego adaptar dicho sistema a cada cliente o grupo de clientes. Una segmentación efectiva es condición necesaria, mas no suficiente, para desempeñarse adecuadamente en el mercado actual y es el punto de partida para el diseño de una estrategia adecuada de marketing y ventas, a la medida de cada cuenta clave. Por este camino incrementaremos nuestra capacidad de crear valor. ❶

ABSTRACT: To shed light on KAM (Key Account Management), INALDE Magazine invited two Latin American experts who have given themselves to the task of studying this planning model in depth over the last few years. Differentiation, adequate client segmentation, and top management commitment are some keys to success.

Referencias

- Anderson, J. y Narus, J., (1999), *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Boles, J., Gardner, A. y Johnston, W., (1999), 'The Selection and Organization of National Accounts: a North American Perspective', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, Nº 4.
- Homburg, C., Jensen, O. y Workman, J.P., (2002), 'Una perspectiva configuracional de la Gestión de Cuentas Clave', *Journal of Marketing*, Vol. 66.
- Kempeners, M. y Van der Hart, H.W., (1999), 'Diseñando organizaciones para la gestión de cuentas', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, Nº 4.
- Millman, T. y Wilson, K., (1995), 'From Key Account Selling to Key Account Management', *Journal of Marketing Practice, Applied Marketing Science*, Vol. 1, 1995.
- Millman, T. y Wilson, K., (1999), 'Processual Issues in Key Account Management: Underpinning the Customer-Facing Organization', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, Nº 4.
- Mc Donald, M., (2000), 'Gestionando Cuentas Clave', *Marketing Management*, Cranfield School of Management, Palgrave Macmillan.
- Möller, K., (2006), 'Role of Competences in Creating Customer Values: A Value- Creation Logic Approach', Department of Marketing and Management, Helsinki School of Economics. Disponible en Internet en www.sciencedirect.com.
- Rackham, N. y De Vincentis, J., (1999), *Rethinking the Sales Force: Refining Selling to Create and Capture Customer Value*, Mc Graw-Hill, E.U.



Gonzalo Gómez-Betancourt Ph.D.
Director Área Family Business de
INALDE Business School



La nueva generación

de empresarios familiares

La globalización, el entorno económico mundial y la revolución tecnológica han transformado el estilo de dirección de las nuevas generaciones de empresarios familiares. Pasamos de un estilo de dirección autoritario, a uno participativo, basado más en los procesos que en los resultados.

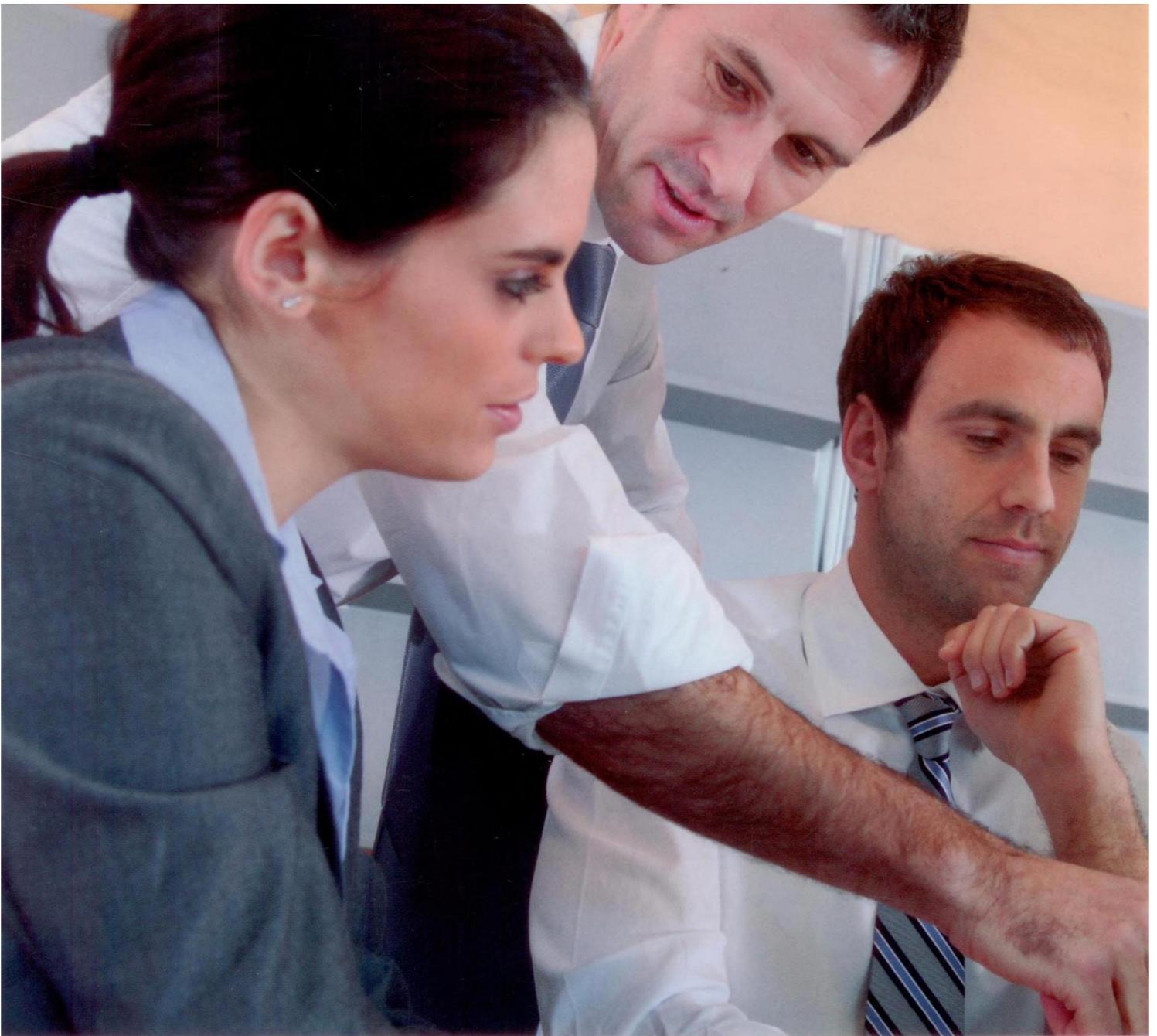
Hoy, muchas de las grandes empresas familiares del país están en manos de la segunda generación. Y no hay duda de que su estilo de dirección es muy diferente al de los fundadores; me atrevería a decir que radicalmente opuesto. En las décadas de los 60, 70 y 80 la principal estrategia de los fundadores exitosos era la calidad de sus productos; en segundo lugar, lo atractivos que resultarían y, por último, el precio. Actualmente, es difícil sobrevivir si falta una de estas características. La adaptabilidad a los

mercados, el conocimiento profundo del cliente, la innovación y la agilidad en la producción son las estrategias fundamentales. Antes, íbamos de producto a mercado; hoy vamos de mercado a producto, y las variables clave son investigación, desarrollo y marketing, sumadas a la capacidad de ser global y local al mismo tiempo.

Hemos pasado de una economía nacional, cerrada, protegida, con alto nivel de certeza y productos estándar —en la que estaba clara la dirección de producción, de comercialización y

la estrategia—, a una economía global, abierta e incierta por la caída de grandes economías, con el surgimiento de países emergentes como potencias, nuevos hábitos de consumo, y grandes cambios demográficos, políticos y culturales.

Todo este entorno ha hecho que las estructuras organizativas presenten grandes transformaciones. Anteriormente eran jerárquicas y solo una cabeza pensaba y decidía, puesto que la producción ya estaba definida, al igual que los sistemas de compensa-



ción, con salarios fijos, y los sistemas de evaluación del desempeño, que obedecía principalmente al nivel de ventas alcanzado.

El principal sistema motivacional que empleaban los jefes era el miedo, la disciplina y los contratos vinculares. Y, sin duda, dicho estilo de dirección autoritario impartido por buena parte de los fundadores de las empresas familiares del país mostró resultados exitosos, las organizaciones crecieron y la economía nacional empezó a exhibir todo su potencial.

Un caso de estudio

Hace algún tiempo, un hijo de un gran empresario familiar ecuatoriano me

pidió asesoría porque ya no aguantaba la intromisión de su padre en el día a día de la empresa. Al respecto me comentó: "Él tiene que bajar a la planta a supervisar a los operarios, controla a los directivos y me desautoriza. Creo que no nos entendemos y ha llegado el momento de escoger entre el amor a mi padre o el amor a la empresa, y por eso quiero consultarle cuál es la mejor decisión".

Reflexionando sobre este caso, fui consciente de que no era la primera vez que hijos de propietarios de empresas familiares me comentaban las grandes diferencias que tenían con sus padres en cuanto a la dirección.

Hablé con el padre y me comentó que al hijo, desafortunadamente,

Cuadro 1

	Años 70's 80's 90's	Años 2000, 2010, 2020
ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrada - protegida por los Estados • Mayor certeza, pocos jugadores, pocos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Abierta - incierta • Globalización y grandes cambios: (demográficos, políticos, culturales, caída de la economía, países emergentes y tecnología)
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Top-down</i> • Mayor producción • Precios centrados en costo total • Ámbito nacional • Productos estándar 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y precio • <i>Bottom-up</i> • Adaptabilidad a mercados y precios por margen de contribución • Llegar primero al cliente • Innovación continua • Conocimiento del cliente
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Jerárquica • Una sola cabeza • "No pienses, ejecuta" 	<ul style="list-style-type: none"> • Autónoma y plana • Comités de trabajo y de proyectos • Enfocada en utilidades
SISTEMA DE DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación fija • Evaluaciones: de desempeño, resultados, producción y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonificación por desempeño • Participación, utilidades y opción de acciones
COMPETENCIAS DIRECTIVAS FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico y especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo (inspirar a los demás con un propósito) y capacidad de resolución de conflictos
SISTEMA MOTIVACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Miedo/paternalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar por propósito
EDAD	<ul style="list-style-type: none"> • 60 años 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 a 40 años
ESTILO DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritario 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Visibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Por proceso

no le gustaba bajar a la planta, no le gustaba hablar con los empleados, y que en el tiempo que le quedaba iba a tratar de que su hijo fuera un gran directivo. Los invité a que hicieran un trabajo en el que en vez de juzgarse mutuamente entendieran sus diferencias, y para esto hicimos el ejercicio de hacer un cuadro comparativo (ver Cuadro 1).

Con respecto a este ejercicio, en el cual se ven claramente las diferencias en el estilo de dirección, en un entorno económico mundial totalmente diferente, el fundador me comentó que le parecía un excelente ejercicio académico pero que eso no servía para nada. Evidentemente, una de las características de la generación ante-



“ Las fortalezas de la nueva generación de directivos son: ser ciudadanos del mundo, llevar la tecnología en la sangre y trabajar en equipo. Sin embargo, su gran debilidad son las relaciones interpersonales; como se comunican virtualmente, muchos presentan dificultades para cerrar negocios cara a cara. ”

rior es la de no escuchar, debido a que están convencidos de lo exitoso que ha sido su modelo.

En ese caso particular, el hijo tomó la decisión de marcharse de la compañía, asumiendo la dirección de la misma una hija de 38 años. A diferencia de su hermano, ella era mucho más conciliadora y le permitía al papá que la guiara, bajaba con él a la planta, asistían juntos a las reuniones con los gerentes de área y le seguía el ‘juego’, pero sin perder su autonomía y defendiendo también la de los demás directivos.

La moraleja de esta historia es que el hijo y su padre, al ser dos varones, están más propensos a los enfrentamientos; la hija, por su parte, logró implementar su estilo y manejar con empatía la relación con su progenitor. Ella tuvo la habilidad de juntar los dos mundos. En vez de controlar a los demás directivos les dio soporte, y logró congeniar ideas de su padre con ideas modernas, saliendo adelante con inteligencia emocional.

Cómo aprovechar las fortalezas y enfrentar las debilidades

Sin duda, la mayor fortaleza de los directivos de varias generaciones atrás son los buenos resultados económicos, mientras que su mayor debilidad es no escuchar, puesto que se sienten dueños de la verdad. Las fortalezas de la nueva generación de directivos son: ser ciudadanos del mundo, hablar tres o cuatro idiomas, desenvolverse en cualquier ámbito, llevar la tecnología en la sangre, escuchar las ideas de otros

y trabajar en equipo. Sin embargo, su gran debilidad son las relaciones interpersonales; como se comunican virtualmente a través de Twitter, Facebook o correo electrónico, muchos presentan dificultades para cerrar negocios cara a cara.

Considero que hoy la edad ideal para asumir una gerencia está entre los 35 y 40 años. Generalmente, los directivos de estas edades tienen la capacidad de entender los dos mundos, gracias a una habilidad que es la de relacionarse y expresarse con los demás. Lo ideal en estas nuevas formas organizativas es un cambio de mentalidad: soporte a la gente, en vez de control; autodisciplina, en lugar de restricción; confianza, en vez de contratos cerrados; y contribución, más que cumplimiento.

La anterior generación quería un resultado inmediato, esta generación quiere gente inteligente emocionalmente, característica que hoy en día se mide en las entrevistas, así como personas con habilidades en relaciones públicas, capaces de mover equipos de gente joven con destrezas técnicas. Antes motivaban con el miedo, hoy la motivación es tener el mismo propósito. Es la única manera de retener gente. Las nuevas generaciones no quieren quedarse 20 años en la misma empresa, su motivación es el hoy. En las de antes, era el mañana.

En estas nuevas generaciones los trabajadores desean sentirse libres, no tratan a los directivos de “doctor”, no tienen momento, ni hora ni lugar ni espacio, solo las ganas de hacer las cosas. En la anterior generación los jefes eran, en su mayoría, hombres,

porque generalmente este busca resultados de manera inmediata; hoy se valora mucho el trabajo de la mujer en los cargos directivos, puesto que cuida más el proceso. Es por esta razón que para algunos fundadores resulta más fácil hacer la sucesión con las hijas que con los hijos, como en el ejemplo mencionado anteriormente.

Los sistemas de dirección de hoy son variables: hay sistemas de bonificaciones por desempeño, participaciones accionariales, opción sobre acciones, utilidades, etc. El conflicto de la anterior generación se daba cuando existían problemas y se procuraba que no se ventilaran. Hoy consideran sano que haya conflicto para tener la habilidad de llegar a consensos.

Por todo lo anterior, si perteneces a esta nueva generación de directivos, busca aprenderle a tu padre lo que él te quiere enseñar, que en la medida en que él sepa que quieres aprender, respetará tus ideas. Siempre es mejor sortear estas situaciones respetando las emociones del otro y no imponerse por la fuerza. ●

ABSTRACT: The modern management of innovation imposes a change of mindset in the way of directing, as well as the revision of the two ingredients that constitute the secret of such management, namely: the strengthening of the individual innovative spirit and the design of different and renewed organizations that contribute to developing this spirit. Are you the main character or a spectator of innovation?



Obdulio Velásquez Posada
Rector Universidad de La Sabana

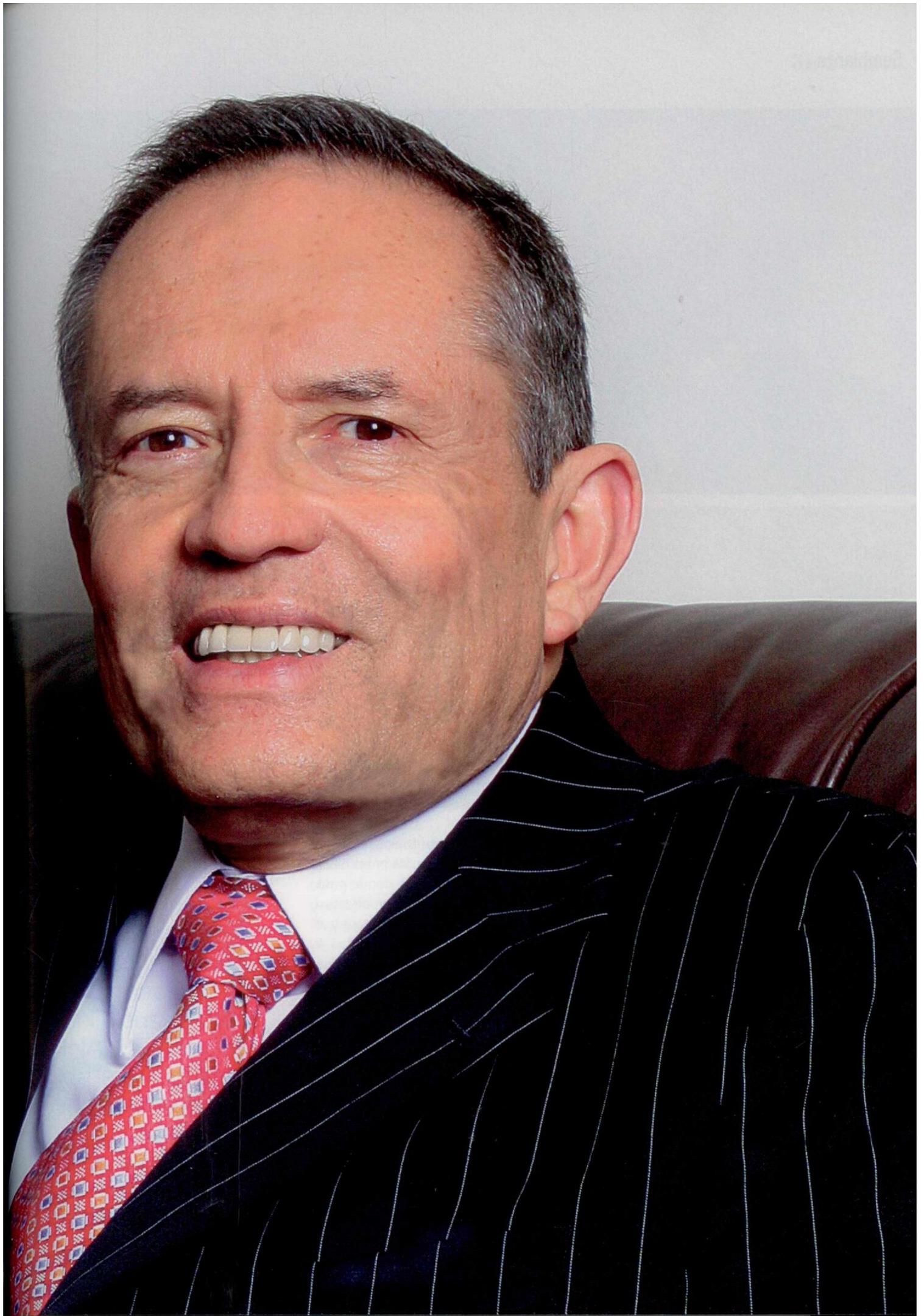
Acerca de visiones y aciertos

El legado de Pedro Niño

En esta edición, el Dr. Obdulio Velásquez Posada agradece al Dr. Pedro Niño Rodríguez, en nombre de la Universidad de La Sabana y de INALDE, por su gestión durante los diez años que estuvo a cargo de la dirección de nuestra Escuela.

“El trabajo profesional –sea el que sea– se convierte en un candelero que ilumina a vuestros colegas y amigos”. Estas palabras de San Josemaría Escrivá, en su libro *Amigos de Dios* (61), cobran vida al ver la huella que, como el destello de un faro, deja en sus colegas y amigos el trabajo de un hombre como Pedro Niño. Un hombre de metas altas, leal, entu-

siasta, constante y coherente, que ha cruzado el Atlántico cerca de 140 veces y cuyo periplo más importante ha sido el de su propia vida, que en el ámbito personal ha compartido con su esposa, Elsa, madre de sus cuatro hijos: María Lucía, Pilar, Pedro Miguel y Juan Pablo. Profesionalmente, ha sido un impulsor de quienes han sido sus compañeros de ‘viaje’.





Pedro Niño siempre ha hecho de las empresas de las cuales ha formado parte no solo su lugar de trabajo, sino que ha trazado en cada una de ellas un norte de éxito para llevarlas a una alta posición y consolidación.

Tal es el caso de su gestión como fundador, accionista y miembro de la Junta Directiva de AIRES S.A., convertida hoy, por su trabajo, en la segunda aerolínea comercial de mayor reconocimiento en Colombia; esta fue vendida recientemente a LAN Chile, otra de las grandes firmas de la aeronáutica latinoamericana. En la Federación Nacional de Cafeteros, durante 20 años de labores, logró la consolidación de esa entidad. Así mismo, tuvo una destacada labor en Ibagué, siendo alcalde de dicha ciudad, y también como fundador

y miembro de la Junta Directiva de AS-PAEN. Siempre dejó huellas imborrables en las organizaciones por donde pasó, debido a su impecable gestión directiva.

Siendo un hombre de empresa y, al mismo tiempo, comprometido con la academia y con el progreso de la sociedad, capitalizó la necesidad de formar a muchos directivos en las habilidades que contribuyen a la transformación empresarial y social. Así, se convirtió en uno de los gestores y fundadores de INALDE Business School, señalando la visión que deseaba para la Escuela: posicionarla como una de las mejores de Colombia y de América, una meta plenamente cumplida.

Primero, fueron las altas relaciones internacionales de INALDE con otras escuelas de América, Europa y Asia, a



“ Una de las obsesiones de Pedro Niño fue la formación del claustro de INALDE. Hoy, más de la mitad de los profesores de planta son doctores o están en el proceso de obtener dicho título. ”

través del acercamiento con sus propios directores o Deans. Al poco tiempo, y por medio de un seguimiento pormenorizado y comprometido con cada una de las dependencias, aumentó los ingresos de la Escuela en 5,6 veces, pasando de US\$ 1,9 millones en 2002, a US\$ 11,1 millones en 2010. Este crecimiento corresponde a una tasa anual del 26,6% en dólares estadounidenses.

Pero tal vez su mayor empeño fue formar excelentes profesores y aumentar el tamaño del claustro. El número de profesores en INALDE pasó de 5, en 2002, a 18, en 2010. En la actualidad, más de la mitad de los profesores son doctores o están en el proceso de obtener ese título.

Pedro Niño revivió el Consejo Asesor Empresarial de INALDE, convocando

a 25 empresarios colombianos de primer nivel, y fortaleció los vínculos con el Consejo Asesor Internacional. Por su quehacer constante, también obtuvo el registro calificado para el programa MBA en el año 2005 y la Acreditación Internacional, por el plazo máximo de 5 años, otorgada por la Association of MBA's, con sede en Londres.

Más allá del empuje inicial, INALDE se transformó, bajo la dirección de Pedro Niño, en el referente, en el faro, de otras escuelas del mundo, gracias al enriquecimiento de una visión que materializó con acierto, constancia, consistencia y humildad.

A Pedro, sinceramente, ¡gracias! Gracias por permitirnos ser parte, como empresa, como academia y como colegas, de su periplo llamado vida. ●

Movilizando amigos

se transforman vidas

Con más de 30 años de trabajo, la Asociación de Amigos de la Universidad de La Sabana se ha convertido en la esperanza de miles de jóvenes que sueñan con acceder a la educación superior. Como gestora de recursos para la Universidad, esta entidad es testimonio de que las oportunidades con bases sólidas se pueden transformar en riqueza social y productividad para el país.

Alejandro Tobar estudió ingeniería industrial y administración de logística y mercadeo. Andrés Castro, comunicación social. Alejandro se ha caracterizado por ser un alumno distinguido durante su carrera. Andrés, quien tiene una discapacidad visual, ha sido un abanderado de la inclusión a la vida laboral de las personas con limitaciones físicas.

Estos dos jóvenes están en periodo de prácticas profesionales y, a pesar de tener historias de vida muy diferentes, los une un mismo sentimiento: la gratitud hacia el programa de becarios de la Universidad de La Sabana.

Para Alejandro, quien al finalizar su carrera gozaba, de manera atípica, de dos becas del ciento por ciento:

una por ser alumno meritorio y otra por ser el primer ganador de la Beca MC International Scholarship Mitsubishi en Colombia, este apoyo le dio la posibilidad "de pensar en lo que tenía que pensar, que era mi estudio. Sin ese afán de pagar cada semestre, tuve la tranquilidad de centrarme en mi doble carrera".

Andrés, por su parte, quien no habría podido estudiar de no ser por la beca convenio con la Alcaldía de Chía que obtuvo gracias a su rendimiento académico en el colegio, sueña con abrirle camino a las personas que vienen detrás, con su misma condición: "Hay un paradigma por destruir y es que nosotros solo demandamos de la sociedad. Les pido a las empresas

que confíen en nosotros y en nuestras capacidades".

Ver los rostros de estos dos estudiantes y oírlos hablar de sus proyectos futuros, es confirmar que los esfuerzos de la Asociación de Amigos valen la pena.

La Asociación es una entidad de trabajo de la Universidad de La Sabana integrada por profesionales expertos en la consecución de recursos extraordinarios, gestora y ejecutora de proyectos de carácter social.

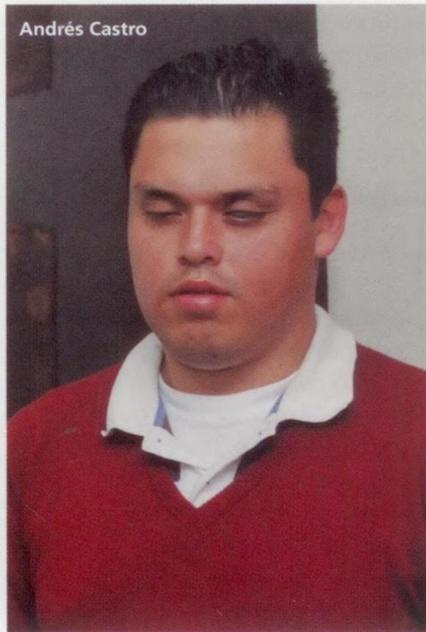
Bajo su batuta está el Programa de Becas y Ayudas Económicas a estudiantes con limitado acceso a fuentes de financiación, así como la obtención de recursos para la adecuación y la dotación en infraestructura y equipos de



Alejandro Tobar



Andrés Castro



la Clínica Universidad de La Sabana.

Los frentes de trabajo de la asociación son tres: educación, salud y cooperación internacional.

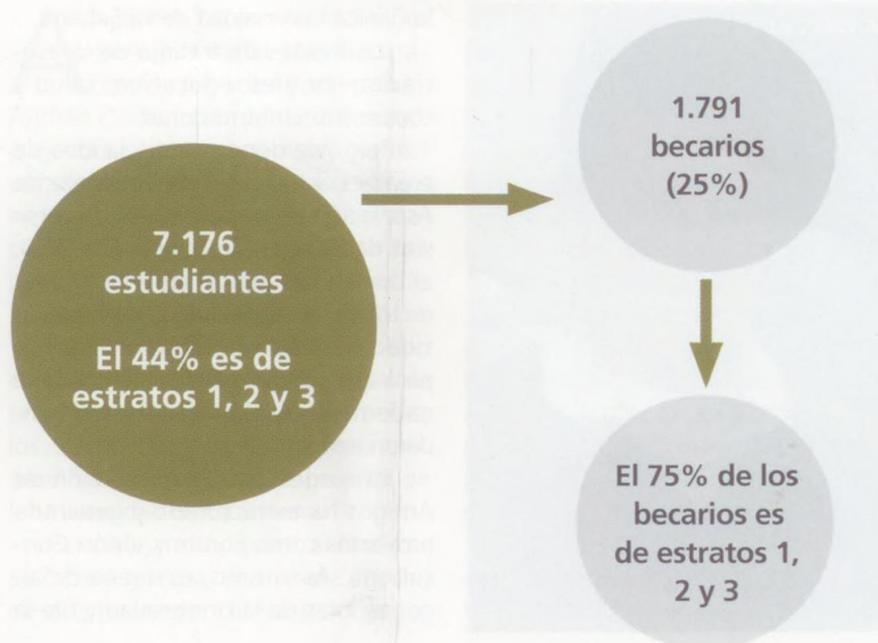
Pero ¿de dónde surgió la idea de crear esta entidad? Del modelo de Asociación de Amigos de la Universidad de Navarra, de España. En 1980, el doctor Octavio Arizmendi, primer rector de la Universidad, vio la necesidad de crear un órgano parecido para que confluyeran los amigos de la naciente institución y así mismo brindarían apoyo.

En su gestión, la Asociación de Amigos ha estructurado y generado proyectos como Forum y Visión Consultoría. Así mismo, es dueña de algunos lotes de la Universidad y fue la

Modalidades de becas y ayudas económicas

Modalidad	Beneficiarios	Tipo de beca
Beca Excelencia	Estudiantes con la más alta excelencia académica.	Alumno Meritorio y Beca Excelencia para cada uno de los programas académicos
Beca Sabana	Estudiantes con necesidad económica y buen rendimiento académico	Beca Préstamo o Financiación Especial; Beca Sabana Ictetex; Beca Talento Sabana; Beca Sabana Convenio Aspaen y Beca Sabana otros convenios.
Ayuda Sabana Familiar	Grupo familiar matriculado o vinculado con la Universidad de La Sabana	Ayuda Sabana Familiar y Ayuda Sabana Empleados
Ayuda Sabana Empresarial	Estudiantes beneficiarios de los acuerdos de la Asociación de Amigos	Ayuda Económica Empresarial

Población de estudiantes en Universidad de La Sabana 2013-1



gestora de la construcción de los parqueaderos del Campus universitario.

Fundamentalmente, Amigos Unisabana, como externamente se le conoce, trata de volver tangible el tema social que está consignado en el PEI. Es por eso que cuando se dice que a través de la Asociación de Amigos se está dando acceso a más jóvenes a la educación, es porque los grandes proyectos le apuntan al 44% de la población, conformada por personas de estratos 1 al 3.

Programas promovidos por la Asociación

1. El programa bandera es el **Programa de Becas y Ayudas Económicas**, puesto que la Universidad de La Sabana valora la excelencia académica



y facilita el acceso y la permanencia en la institución a sus estudiantes.

Por su filosofía, la Universidad otorga becas con varios porcentajes, de acuerdo con la situación económica y rendimiento académico del estudiante. La única beca del 100% es la Beca de Excelencia.

Lo que hay detrás de este pensamiento es la apuesta por una formación que implique esfuerzo, responsabilidad y deseo, por parte del becario, de retribuirle de alguna manera a la sociedad y a otros jóvenes por la oportunidad brindada.

En **2012**, La Sabana entregó **3.834 becas** a estudiantes de los distintos programas académicos de pregrado, por un valor de **\$10.027.761.916**.

Dentro de las becas por convenio, cabe destacar la Beca Talento

Sabana, un convenio con la Universidad Nacional, que consiste en que aquellos estudiantes que no pudieron acceder a dicha institución por falta de cupos, con un buen Icfes y provenientes de estratos socioeconómicos 1, 2 ó 3, tienen la opción de ingresar a La Sabana con condiciones económicas especiales.

El Programa de Becas tiene varias campañas en desarrollo. Dos de ellas, **Alimentemos un Sueño** y el Programa de Becarios **Forjando Caminos**, son hoy su objetivo principal.

Alimentemos un sueño es una campaña dirigida a los empleados de la Universidad, para que mediante una donación voluntaria descontada por nómina apoyen a un becario o a un estudiante con el almuerzo diario.

“En 2012, La Sabana entregó 3.834 becas a estudiantes de los distintos programas académicos de pregrado, por un valor de \$10.027.761.916.”



Por su parte, Forjando Caminos es una campaña permanente con la cual se buscan recursos extraordinarios que garanticen, cada semestre, el acceso a la educación superior de jóvenes económicamente vulnerables (estratos 1 y 2), con excelente rendimiento académico. Hoy, dentro de sus frentes, se encuentra la gestión con los padres de familia de los alumnos de la Universidad, y hay varias opciones para realizar los aportes voluntarios en la orden de matrícula de sus hijos. Actualmente, 134 padres de familia se han vinculado a esta campaña.

2. Latin American Horizons. Con el fin de invitar a los connacionales residentes y ciudadanos de los Estados Unidos a contribuir con el Pro-

grama de Becas de la Universidad de La Sabana, en el 2001 se creó esta entidad sin ánimo de lucro, liderada por un grupo de amigos cercanos que desean, desde el país norteamericano, apoyar a jóvenes colombianos de gran talento y carentes de recursos económicos, para que adelanten sus estudios de pregrado. Igualmente Latin American Horizons busca y canaliza recursos para apoyar la tarea científica y operativa de la Clínica Universidad de La Sabana, una entidad que empezó como un centro de rehabilitación para personas con discapacidad física, pero que en la actualidad es prestadora de servicios de salud de alta complejidad.

3. Fundesa. Es una corporación privada, sin ánimo de lucro, maneja-

da por la Universidad de La Sabana, la Clínica Universidad de La Sabana y la Asociación de Amigos, la cual busca la construcción, adecuación y dotación de escuelas y hospitales, así como fomentar la cultura y actividades deportivas que den soporte a las actividades universitarias que contribuyen a la formación integral de la juventud y las familias. Fundesa nació cuando se creó una opción de beneficio en el estatuto tributario para las entidades que apoyasen el tema de la salud. Así que pensando también en la canalización de recurso para la clínica, se dio el paso.

Marcando la diferencia

Jorge David Paéz, presidente de la Asociación de Amigos y egresado



MBA de INALDE, se siente orgulloso de liderar está proyecto que considera único en Colombia, por su estructura y modelo exitoso para las empresas; cada una de sus palabras está impregnada del convencimiento de que a través de las donaciones, además de brindar oportunidades de estudio, se transforman seres humanos y se construye capital social.

¿Por qué el interés de la Universidad en los jóvenes de estratos socioeconómicos bajos?

La Sabana se conoce como una universidad de élite, y lo es. Buscamos ser élite, pero en el ámbito académico. Por eso, siendo coherentes con nuestra filosofía, debemos darle acceso a todo el mundo y hacer visible nuestra universalidad.



Jorge David Páez, presidente de la Asociación de Amigos de Unisabana.



¿Se ha fortalecido la Asociación en los últimos años?

Hemos fortalecido algunos programas, pero en toda su historia ha tenido altibajos. En la época de Octavio Arizmendi, por ejemplo, y según cuentan, la Asociación pagaba hasta la nómina de los obreros que estaban construyendo la Universidad. Desde luego, la Asociación estaba conformada por más personas, ahora somos solo nueve, muy comprometidos, eso sí, con la generación de recursos.

¿Cómo trabaja la Asociación con los graduados, público objetivo para ustedes?

Estamos fortaleciendo nuestros vínculos con Alumni Sabana para abordar programas conjuntos. Hay muchos egresados que han manifestado interés en apoyar proyectos de su Alma Máter, por lo cual debemos recoger y capitalizar esos deseos.

Ahora, no solo se trata de crear un vínculo cuando ya salen de la universidad, sino durante su permanencia en ella, y por eso estamos haciendo presencia en las reuniones de padres de familia de los alumnos de primer semestre, con la idea de que conozcan nuestra misión y programas, y se sintonicen con ellos.

¿Cómo se le presenta el modelo a las empresas para generar alianzas?

En vista de que se trata de aunar esfuerzos para sacar adelante un tema social, el proyecto que se le presenta a las empresas debe ser sólido y mostrar resultados reales.

En nuestro caso, por ejemplo, somos expertos en la selección de becarios, debido a que al proceso tradicional le sumamos la visita domiciliar y nos preocupamos por el

acompañamiento psicosocial, de tal forma que nuestras apuestas sean exitosas.

Hacemos ver a los empresarios que nuestro modelo no es un modelo asistencialista o de caridad, sino un modelo de redistribución del ingreso que necesita de su apoyo para lograr que las brechas de desigualdad se vayan cerrando.

Ahora, no quiero entrar a demeritar los grandes proyectos sociales que hay, lo que sí quiero destacar es que el proyecto social de la Universidad de La Sabana es un proyecto exitoso, demostrable, sostenible y replicable.

¿Además de la participación en el proyecto hay alguna contraprestación para las empresas?

Sí, a algunas empresas donantes les ofrecemos algo que denominamos reciprocidad académica, que consiste en algunos descuentos en formación para sus empleados. Muchas han aprovechando esa reciprocidad y, por fortuna, se han llevado la mejor impresión al estudiar en la Universidad y trabajar por ella.

Una de sus obsesiones es la vivencia de los valores que se promulgan en la Universidad...

Así es. Con la campaña Alimentemos un sueño eso es lo que buscamos: concretar en hechos el proyecto educativo de la Universidad; es dar cuenta de que en La Sabana la solidaridad se vive.

Y en este caso específico hay unos casos maravillosos, como el de la señora de servicios generales que aporta \$20.000 mensuales para la alimentación de los becarios, dando ejemplo a los demás empleados.

¿Por qué habla de una transformación social a través del otorgamiento de becas?

Porque es lo que he presenciado en estos últimos años. Una beca no solo cambia la vida del estudiante, sino la de su familia y la de su entorno.

Cuando se le brinda a un joven la oportunidad de acceder a la educación superior, ese joven se supera y genera no solo recursos para él, sino riqueza social y cultural. ❶

ABSTRACT: With more than 30 years of work, the Asociación de Amigos de la Universidad de La Sabana (Friend's Association of Sabana University) has become the hope of thousands of youths who dream of accessing higher education. As a resource manager for the University, this entity is a witness that opportunities with solid bases can transform into social wealth and productivity for the country.

Si desea ser un amigo más...

Para hacer donaciones en línea y conocer detalles de la Asociación de Amigos ingrese a www.amigosunisabana.org.co o contáctese al 630 5258, en Bogotá. También los puede encontrar en redes sociales como Amigos Unisabana.

Emprendedor 'a toda máquina'

Paul Etter no necesita dar lecciones de liderazgo, su misma vida es un ejemplo de cualidades directivas. Este egresado PADE de la primera promoción de INALDE ha sido un fiel admirador de Colombia y un impulsor del proceso de industrialización de nuestro país, a través de su negocio.

"Dar un poquito más, dar un poquito más". Esta es una de las frases recurrentes de Paul Etter, aparentemente sencilla, pero cargada de mucho significado, puesto que sin pretenderlo encierra su filosofía de vida: "Darle valor agregado no solo a lo que vendes, sino a la existencia misma".

Paul Etter, fundador de Imocom, compañía líder en la comercialización de maquinaria de alta tecnología, y egresado PADE de INALDE, ha sido, como pocos, testigo e impulsor del proceso de industrialización en Colombia.

Don Paul, como algunos le llaman, no solo recuerda cuando vendió los primeros tornos en Bogotá, sino cuando aterrizó por primera vez en Colombia, sin pensar que este sería su país adoptivo y donde haría realidad

sus sueños: tener su propia empresa y conformar un hogar.

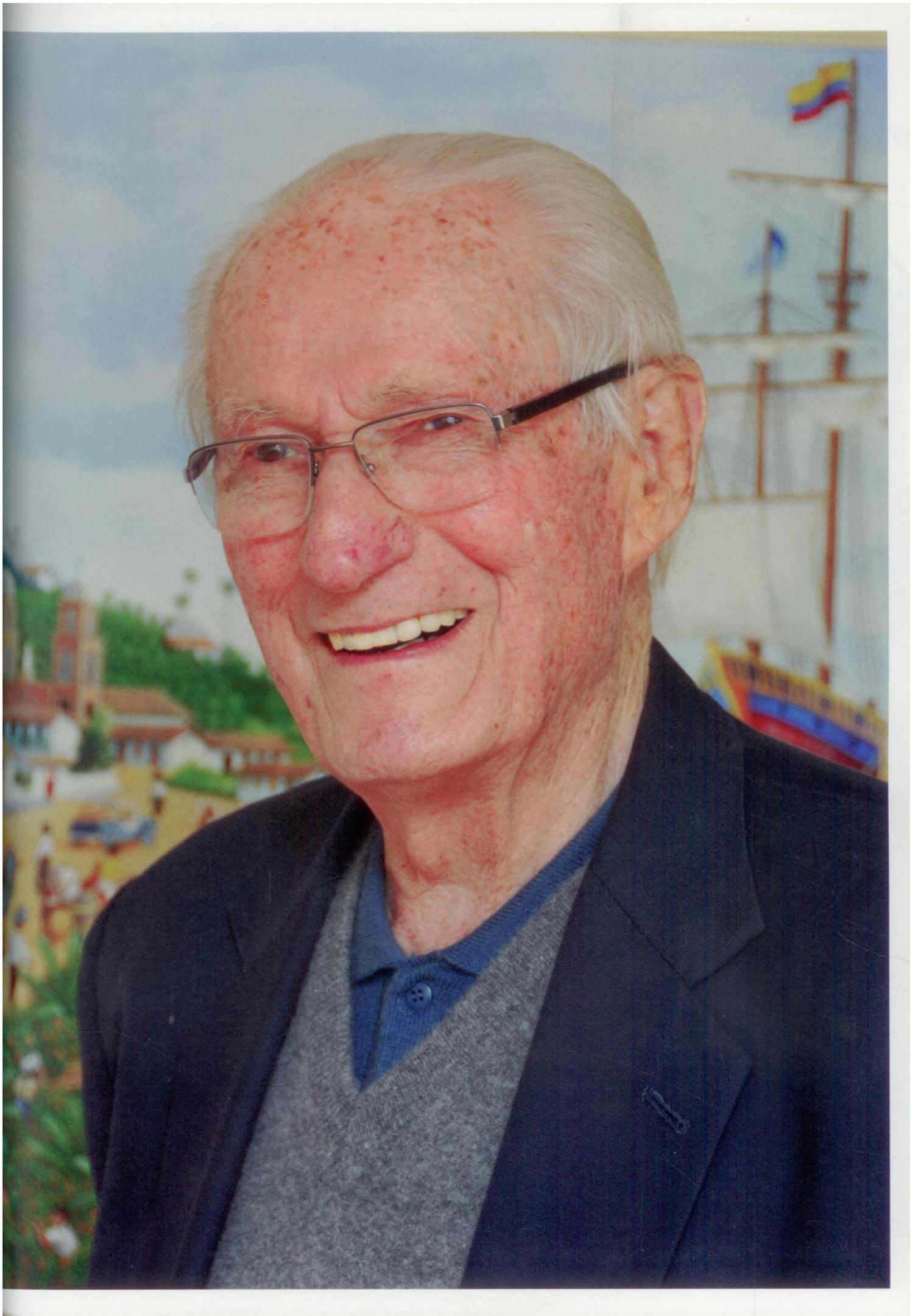
Remontémonos al año 1947. Como era costumbre en su natal Suiza, el joven Paul tenía claro que debía salir de su país durante algunos años (no en vano ha recorrido "cinco veces el mundo"), y aunque entre sus planes estaba conocer Latinoamérica, por lo cual había aprendido español, una entrevista con el empresario colombiano Walter Rothlisberger, durante unas vacaciones de este último en el país europeo, hizo que su deseo se anticipara. Rothlisberger le ofreció empleo en Colombia, y Etter aceptó, desechando incluso una oferta para trabajar en Perú.

En ese momento, no solo hubo empatía con el que sería su jefe, sino que vio una oportunidad para salir

de la difícil Europa de la posguerra, 'despegar' y, posteriormente, poder independizarse laboralmente.

Sí, Paul Etter tenía un espíritu libre y emprendedor, tal vez heredado de sus padres, unos agricultores suizos, y por eso solo trabajó cinco años de la mano del señor Rothlisberger, organizándole sus representaciones. Ya en 1952 le manifestó sus deseos de independizarse, a lo cual este le propuso que conformaran una compañía para que él la liderara, además de brindarle la opción de ser socio de la misma.

El punto de partida fueron unas líneas de negocio descuidadas por "don Walter". Paul Etter empezó como socio minoritario, pero con el paso del tiempo fue comprándose las acciones a los demás socios. En el 2002 adquirió las últimas acciones,



convirtiéndose así en el único dueño, y con la idea de que lo sucedieran sus hijos.

Lo más curioso de esta historia es que, a la postre, Rothlisberger, su jefe y mentor, se convertiría en su suegro y en el abuelo de sus cuatro hijos.

Hoy, dos de ellos son quienes llevan las riendas de Imocom: uno como gerente general, con 25 años en la empresa, 15 de ellos en la dirección; y otro como gerente de producción.

De otra parte, a Paul Etter se le reconoce en el país por ser uno de los fundadores del colegio Helvetia, en Bogotá. En 1948, cuando se estaba conformando la institución, fue invitado a hacer parte de la Junta Directiva. Incluso, le ofrecieron ser el rector, pero pesaron más sus ambiciones empresariales. Sin embargo, durante muchos años dedicó su tiempo libre a diseñar proyectos para el colegio.

Historia de Imocom

Imocom S.A. nació en 1952 con representaciones en el sector ferretero, por lo cual lleva seis décadas de labores ininterrumpidas. A los pocos años, empezaron las restricciones a las importaciones, debido a la escasez de divisas, así que a partir de 1956 asumió representaciones de maquinaria para la industria metalmecánica y plástica. A los tres años se hicieron las primeras importaciones, convirtiéndose así en una empresa distribuidora.

Durante un buen tiempo Imocom vendió máquinas con tecnología convencional. No obstante, la llegada de la tecnología CNC Control Numérico permitió bajar los costos de producción y que cada vez más clientes, como ahora, adquirieran maquinaria de última tecnología, volviéndose más competitivos y empezando a exportar sus productos.







“Imocom hoy cuenta con 500 empleados, seis unidades de negocio y tres divisiones: metalmecánica, plásticos y empaques, y minería y construcción.”

Tan solo en Colombia, Imocom ha prestado sus servicios a más de 10 mil empresas de todos los sectores y tamaños.

Ahora, la diferencia que resaltan tanto nuestro egresado, como Pablo Etter, su hijo y director general, es que Imocom no se ha limitado a las operaciones de venta e instalación adecuada de máquinas, sino que abarca el cuidadoso análisis de las necesidades particulares del cliente, con quien maneja cláusulas de confidencialidad inquebrantables; la selección del mejor proveedor de maquinaria para cada caso; la preparación de la cotización; el cierre comercial; la logística de importación e instalación; el entrenamiento de operarios, y el servicio técnico postventa. Es decir, se suministra toda una cadena de servicio integral.

Y para esto, Imocom cuenta con un grupo de 140 ingenieros que hacen que estos procesos se conviertan en una verdadera transferencia de tecnología. Así mismo, con el fin de que los operarios de las máquinas se familiaricen con los nuevos productos, se crearon los Centros de Formación Tecnológica en Bogotá, Barranquilla, Cali, Manizales y Medellín. Los colaboradores técnicos y profesionales de Imocom se actualizan continuamente tanto en el país como en el exterior, y el personal de los clientes puede hacerlo en los Centros de Formación Tecnológica.

Desde luego, así como Imocom ha sido testigo de la evolución industrial del país, también ha vivido en ‘carne propia’ los altibajos de la economía colombiana. Por eso, es una compañía que se debe estar reinventando.

Hoy día cuenta con 500 empleados, seis unidades de negocio y tres divisiones: metalmecánica, plásticos y empaques, y minería y construcción.

Después del proceso de sucesión (Paul Etter entregó la gerencia en 1994), los retos actuales están enfocados en la creación de una Junta Directiva sólida, que esté presidida por un miembro externo, puesto que hasta el año pasado don Paul era el presidente de la Junta Directiva.

‘Don Paul’, el emprendedor

“Sin duda, el emprendedor de la familia es mi papá”, cuenta Pablo, quien a la vez reconoce que “don Paul” asumió tantos riesgos empresariales, que dejó ese espíritu audaz en el ADN de la empresa.

Las cualidades que más destaca Pablo en su padre son la vocación de servicio, la facilidad de adaptación y la conciencia de largo plazo. Tal vez sin este último, afirma, la empresa no hubiera sobrevivido, puesto que “este es un negocio que requiere perseverancia”.

El temperamento dominante de Paul Etter también ha sido una constante. Tal vez por eso le costó desprenderse del todo de Imocom cuando le entregó la gerencia general a su hijo.

Pablo recuerda que, en ese entonces, su papá seguía cumpliendo horario de trabajo sin devengar salario. "Él asistía a todas las reuniones y ejercía una función de control, si bien no tomaba decisiones, puesto que respetaba la nueva estructura. Ha sido un apoyo muy importante hasta ahora, gracias a su personalidad conciliadora y a su

habilidad extraordinaria para tratar a los proveedores, evitando siempre los conflictos".

Ahora, ya sin cargo directivo ni presidir la Junta, se dedica más a su familia, pero no deja de ir a su empresa periódicamente e insistir en la importancia de que los directivos y empleados se formen y se actualicen constantemente, porque "ya no se trata de vender un torno convencional; se trata de viajar, de ir a ferias internacionales, de estar al tanto de los cambios del mercado". ●

UNA FAMILIA 'MADE IN' COLOMBIA

Además de sus cuatro hijos, Paul Etter tiene 8 nietos; vive con su esposa y le gusta salir al campo frecuentemente.

Cuando se casó, en 1956, hizo un pacto con su señora: él se dedicaría al trabajo y ella al hogar. Al parecer, cada uno se tomó muy a pecho su labor y hubo muchos sacrificios de parte y parte.

A manera de anécdota, Pablo recuerda que a su madre le gustaba que don Paul trabajara en la casa, y por eso se le duplicaban las horas en la cocina. "Como él siempre andaba en reuniones con clientes, mi mamá tenía que hacer rendir el almuerzo. Fueron muchas personas las que desfilaron por la casa y muchas olladas de sopa", cuenta jocosamente.

Paul Etter es un hombre enamorado de Colombia y por eso decidió radicarse aquí. Él asegura que tal vez en un país como Suiza sus ideas de emprendimiento no hubieran dado los mismos frutos, puesto que allá está organizado casi todo, mientras que Colombia es un país joven que está en desarrollo, con mucho potencial, y por eso es el lugar ideal para hombres inquietos como él.

Así mismo, nuestro egresado coincide con la percepción de otros tantos extranjeros que destacan el positivismo y amabilidad de nuestra gente.

"Yo soy un afortunado por ser ciudadano de dos hermosos países. Y solo puedo estar agradecido con la vida por haberme traído aquí".

SU PASO POR INALDE

Paul Etter hizo parte de esa primera generación de directivos que se formó en nuestra Escuela, y recuerda con mucho entusiasmo las discusiones que se daban en el aula entre colegas y empresarios.

Además, aunque no ve con la frecuencia que quisiera a los amigos que hizo durante el PADE (Programa de Alta Dirección Empresarial), valora los contactos y relaciones que pudo afianzar allí.

"Los empresarios deben formarse, y más en un mundo tan dinámico como el de hoy. La iniciativa de INALDE es muy positiva. Creo que hay una base profesional seria que se enriquece con las experiencias empresariales. Sin duda, estos programas son para directivos y emprendedores que le quieren dar valor agregado a su labor, que quieren hacer un poquito más".

ABSTRACT: Paul Etter does not need to give leadership lessons. His life itself is an example of leading qualities. This PADE (Spanish acronym for Advanced Company Management Program) graduate from the first class of INALDE has been a faithful admirer of Colombia and a promoter of the industrialization process of our country, through his company.

Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

El 11 de marzo INALDE dio apertura al primer Programa de Desarrollo Directivo - PDD del año. Este cuenta con la participación de directivos de primer nivel de empresas como Telefónica, Colsanitas, Coramsa, Amadeus, 3M y Hospital de Kennedy.

El 16 de abril 30 miembros de la Fuerza Pública de Colombia (Fuerzas Armadas y Policía Nacional) iniciaron el Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE 2013. Cabe destacar que estos participantes son quienes están haciendo curso para almirante o general de la República. El 14 de mayo iniciaron sus clases los directivos del sector privado.

Finalización de programas



► **El 2 de octubre** se graduaron 25 directivos del Programa de Desarrollo Directivo - PDD I, el cual contó con participantes de organizaciones como Pacific Rubiales, Abocol, Banco CorpBanca, Colfondos, Alcatel, Organización Sánitas y la Fuerza Aérea Colombiana.

◀ **El 31 de octubre** finalizó el Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE. Este contó con 24 directivos de organizaciones como Baxter, Legis, Konfigura Capital Ltda., Colchones El Dorado, Fundación Corona, Telefónica Colombia, SOS Sustainable Organizations & Strategies y la Fiscalía General de la Nación.



El 7 de diciembre terminó el Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE Cali, que contó con participantes de empresas como Fanalca S.A., Corpomédica S.A., Cartonera Nacional S.A., Polylon, Unimetro S.A., Pastas Alimenticias Nuria e Inversiones Garcés Córdoba.



► **El 11 de diciembre** finalizó el Programa de Desarrollo Directivo - PDD II 2012, con participantes de organizaciones como Henkel, Argos, Laboratorios Siegfried, la Superintendencia de Sociedades y Valores Atlas.

El 13 de diciembre terminó el Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE Medellín, en el Country Club de la capital de la montaña. Este contó con participantes de empresas como Leasing Bancolombia, Provenzal, Inproquim, Premex, Renting Colombia y Clínica Soma.

El primero de febrero finalizó, ◀ en las instalaciones del Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia – IGEZ (Maracaibo, Venezuela), el Programa de Dirección Estratégica - PDE. Con un total de 18 participantes de empresas como Lukiven, Dislubinca, Kai-kashi, DICCA y General de Alimentos Nisa C.A., este programa se desarrolló en dos fases: una en diciembre de 2012 y otra a finales de enero de 2013.



► **El 21 de febrero** se realizó la ceremonia de graduación del MBA Intensivo 2010 - 2012. El evento, en el cual recibieron el título 49 participantes, estuvo presidido por el profesor Luis Fernando Jaramillo, Director General de INALDE.

El 15 de abril se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, la ceremonia de graduación del programa PDD III 2012, en el cual participaron 22 directivos de empresas como Colinagro, Colpatria, Fidupopular, Localiza y Bancóldex.



Programas In Company



El 22 de noviembre terminó el tercer grupo del In Company 'Dirección estratégica sostenible', diseñado para Ecopetrol. Este contó con 29 líderes de diferentes vicepresidencias de la empresa estatal.

El 24 de noviembre 17 Generales de la Fuerza Aérea Colombiana participaron en el 'Seminario de ética', organizado por la FAC e INALDE.





► **El 5 de marzo** se llevó a cabo, en el Club Militar de Bogotá, el 'Programa de Innovación' dirigido a los Comandantes del Grupo Técnico para Alistamiento y Soporte Logístico Aeronáutico, de la Fuerza Aérea Colombiana. Este In Company, que estuvo a cargo del Dr. Álvaro González Alorda, socio co-fundador de Emergap y profesor visitante de INALDE, contó con la participación de 55 oficiales.

El 15 de marzo se inauguró el 'Programa de Alta Gerencia - PAG', diseñado para Cerro Matoso, en el Club Katuma de Montelíbano (Córdoba). En este participan 23 directivos de la firma minera.



► **El 11 de abril** finalizó el In Company 'Dirección estratégica avanzada', diseñado para la primera línea directiva de Compensar y los miembros de su Junta Directiva.

Programas Enfocados



El 27 y 28 de noviembre se realizó el programa 'Gestión estratégica del riesgo', que estuvo a cargo de los profesores Lorenzo Prevé, de IAE Business School (Argentina), y Juan Pablo Dávila, de INALDE. Este contó con participantes de empresas como Suramericana, Davivienda, Casa Luker, Apiros, Syntofarma, Serviactiva y Amarilo.

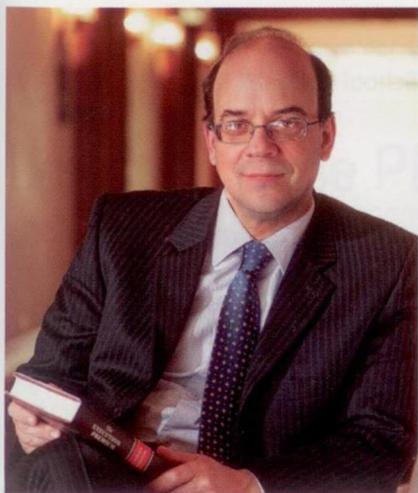
El 6 y 7 de diciembre se llevó a cabo el programa 'Marketing estratégico en épocas de incertidumbre'. La jornada estuvo a cargo de los profesores Ignacio Osuna y Juan Manuel Vicaría, de INALDE, y contó con participantes de empresas como Novartis, GlaxoSmithKline, General Motors, Lipesa, Seatech y Fibertex.

El 18 y 19 de abril se realizó el programa 'Finanzas para la toma de decisiones directivas', el cual estuvo a cargo de los profesores Virginia Sarria, del Área de Dirección Financiera de IAE Business School (Argentina), y Juan Pablo Dávila, Director del Área de Dirección Financiera de INALDE. En la jornada participaron directivos de empresas como Banco General Rumiñahui (Ecuador), Termo Rubiales, Cerro Matoso, NewSat, Parex Resources Colombia y Acao Informática Brasil.



Comunidad INALDE

Nombramientos en la Escuela



► Por decisión del Consejo Directivo, el profesor **Ciro Gómez** fue nombrado nuevo Director Académico de la Escuela. Así mismo, el profesor **German Serrano** asumió como Director de la Maestría en Dirección de Empresas - MBA.

El profesor Serrano, quien era Director Adjunto del MBA, asumió el cargo que venía desempeñando el profesor **Ciro Gómez**, mientras que Gómez asumió en reemplazo del profesor **Raúl Lagomarsino**, quien ahora trabaja en ESE Business School (Chile).

Investigación de INALDE se presenta en Italia



► La profesora **Sandra Idrovo**, Directora de Investigación de la Escuela, participó en el Congreso *Home and Identity: The Private-Public Nexus*, celebrado en Roma. Allí presentó la investigación 'Housewife: What does it Have to do With Me? Domestic Work and Identity Among Executive Women in Colombia'. El evento fue organizado por la *Università degli studi Roma Tre* (Italia) y la *University of Waikato* (Nueva Zelanda), con el apoyo de la *Home Renaissance Foundation* y *Fondazione Oikia*.

Centro de investigación participa en publicación multicultural

El libro *Manager-Subordinate Trust: A Global Perspective*, que analiza el proceso de confianza que desarrollan gerentes y subordinados en 19 países de diferentes culturas del mundo, fue publicado por la reconocida editorial británica *Routledge*. El capítulo de Colombia fue elaborado por la profesora **Sandra Idrovo**, Directora de Investigación de INALDE; el profesor **Alejandro Moreno**, del Área de Dirección de Personas en la Organización, y **Pámela Leyva**, investigadora de la Escuela.

Director Académico recibe máxima nota en tesis doctoral

El Dr. Ciro Gómez, Ph.D., Director Académico de INALDE, recibió en IESE Business School (España), la nota de Cum Laude en la defensa de su tesis doctoral en *managment*.

Experiencias MBA presentadas en Roma



▶ Durante el Seminario Internacional de Especialistas 'Antropología filosófica y perfección humana en las organizaciones', llevado a cabo en la Pontificia Università della Santa Croce, en Roma, el profesor German Serrano, Director del MBA de INALDE, y el profesor Alejandro Moreno, del Área de DPO, presentaron dos experiencias exitosas (Proyecto de Vida y asignaturas relacionadas con la ética y la responsabilidad social) del Executive MBA de la Escuela.

Directivos de Barna Business School en INALDE

Los señores Carlos Martí, Director Académico de Barna Business School (República Dominicana), y D. Antonio Caparrós, Vicerrector Administrativo de la misma Escuela, estuvieron de visita institucional en INALDE, donde se reunieron con directivos y algunos profesores.



Conferencia para Afemva

En el Club de Ejecutivos del Valle, se realizó, junto con la Asociación para la Formación de Empresarios del Valle - Afemva, la conferencia 'Previsiones mundiales y nacionales para el 2013'. El evento, al que asistieron 87 directivos, estuvo a cargo del profesor John Naranjo Dousdebés, Director del Área de Entorno Económico, Político y Social de la Escuela.

Business Case PDD

En las instalaciones de INALDE, se llevó a cabo el Business Case PDD 'Web 2.0', con el caso 'UmME Jeans: Creando marca en la web 2.0'. La jornada, a la que asistieron 38 participantes de empresas como Citibank, Pacific Rubiales, Publicaciones Semana y Fiduciaria Colmena, estuvo a cargo del profesor Juan Manuel Vicaría, del Área de Dirección de Marketing.



Business Case PADE en Cali

En el Club de Ejecutivos de Cali, se realizó el Business Case PADE 'Cultura de innovación', con el caso 'Desarrollo de producto de IDEO'. La sesión fue dirigida por el profesor Fabio Novoa Rojas, Director del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología de INALDE. Al evento también asistieron el Alcalde de Cali, Dr. Rodrigo Guerrero, y el Secretario de Tránsito de la ciudad, Dr. Alberto Hadad, egresado PADE 1986.

Business Case PADE



'Generando valor en las operaciones empresariales', así se tituló el Business Case que dirigió el profesor Rafael Gómez Nava, Director General de IPADE Business School (México), y al cual asistieron 35 directivos.

III Semana Internacional MBA PAD-INALDE 2013

Con la participación de 60 integrantes del PAD, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de Piura (Perú), y 90 integrantes de INALDE, se llevó a cabo la Semana Internacional de Electivas MBA 2013. Parte del éxito de esta jornada radicó en la presencia de 21 profesores de prestigiosas escuelas de negocios, como IAE Business School (Argentina) e IPADE Business School (México), y en la amplia oferta de electivas (19 en total) para que cada participante diseñara su programa académico, de acuerdo con sus gustos y necesidades.



INALDE en Seminario de Servicio

En las instalaciones de INALDE, se llevó a cabo el Seminario de Servicio, organizado por la Universidad de La Sabana, y en el cual participó la profesora Sandra Idrovo, Directora de Investigación de la Escuela, con el tema 'Sin servicio no hay universidad'. Este seminario propició una jornada de trabajo y reflexión acerca del tema del servicio, considerado como uno de los pilares fundamentales de la identidad cristiana de nuestra comunidad académica.



'Operación Jaque', en Ecuador

El profesor Peter Montes, Director y profesor del Área de Política de Empresa, fue invitado al seminario para dirigentes públicos y empresarios 'La gobernabilidad de las organizaciones humanas y su estrategia', organizado por IDE Business School (Ecuador), donde habló del caso 'Operación Jaque', escrito por su área.

Profesor, expositor en Copenhagen Business School

El profesor Alejandro Moreno, del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, participó en el 28th Work on Strategic Human Resources Management, organizado por el European Institute for Advanced Studies in Management – EIASM, en Copenhagen Business School (Dinamarca). Durante el evento, el profesor Moreno presentó el artículo 'The Executive Servant Leader: An Empirical Assessment of the Influence of Religiosity on the way Colombian Executives Lead'.



Alumni INALDE

I Sesión de Continuidad

'Revitalización estratégica de empresas' fue el título de la primera Sesión de Continuidad del año, dictada por el profesor Julio Sánchez Loppacher, de IAE Business School, quien fue invitado por el profesor Fabio Novoa, Director del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología de la Escuela. La sesión para PADE se realizó en INALDE, mientras que para PDD y MBA se llevó a cabo en el Metropolitan Club de Bogotá.

II Sesión de Continuidad

En la segunda Sesión de Continuidad hubo un tema distinto para cada grupo. Por un lado, los egresados PADE participaron en la sesión titulada 'La revaluación del peso y el control de capitales', a cargo del profesor John Naranjo Dousdebés, Director del Área de Entorno Económico, Político y Social de INALDE. Por su parte, los egresados MBA y PDD participaron de la sesión 'Los MBA y el escándalo de las *subprime*: cuando falla la formación en el ambiente laboral', dirigida por el profesor Juan Manuel Parra, del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, de la Escuela.

Coctel de egresados PADE y PDD

En el Metropolitan Club de Bogotá, se realizó un coctel para egresados PADE y PDD, con el fin de propiciar un reencuentro entre quienes adelantaron estos programas de educación ejecutiva y sus profesores. Además, fue el momento para que el nuevo Director General, profesor Luis Fernando Jaramillo Carling, compartiera con ellos y se dirigiera a esa representación de la Comunidad Alumni, de una manera más cercana.



Seminario de orientación de carrera

Alumni INALDE, a través de su servicio de Conexión Laboral, organizó el seminario 'Cómo lograr una trayectoria directiva exitosa', en alianza con el *head hunter* Contacto Humano. El evento fue dirigido por el facilitador Camilo Vásquez Kennedy, gerente general de la empresa HPI - Human Perspectives International, quien motivó al auditorio a reflexionar sobre la importancia de definir su éxito profesional para lograr así altos niveles de satisfacción y contribución social.



Encuentro Alumni IESE - INALDE



En las instalaciones de nuestra Escuela, se llevó a cabo el encuentro Alumni IESE - INALDE, cuyo tema central fue 'Los 'tótems' de la vida de un directivo'. La sesión fue dirigida por el profesor José Ramón Pin, del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE Business School (España), y en esta explicó, con la ayuda de la metáfora de los tótems (el águila, la araña, el canguro y el búho), cuáles son los principales problemas a los que un directivo se enfrenta en diferentes etapas de su vida profesional.

Egresados, en conferencia con el mejor chef del mundo

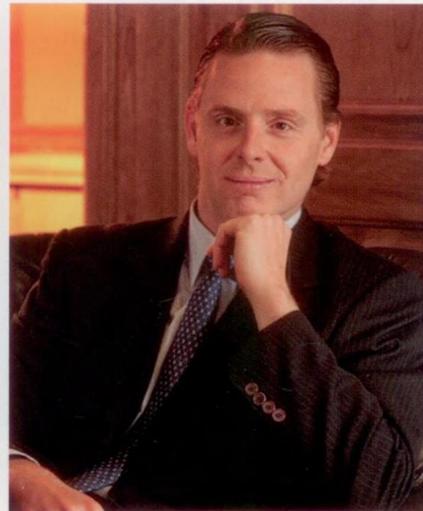
50 egresados de INALDE fueron invitados, por Alumni, a escuchar, en la Universidad de La Sabana, al chef Ferran Adrià, quien fue traído por primera vez a Colombia por Telefónica. La capacidad de influencia de Adrià se debe, en parte, a su habilidad para crear e innovar, pero excede el mundo de la cocina de vanguardia, y por eso ha sido considerado como una de las 100 personas más influyentes del mundo, según la revista *Time*.



Profesores internacionales en INALDE



Hernán Etiennot
Profesor del Área de Sistemas de Dirección y Control, de IAE Business School (Argentina).



Raúl Lagomarsino
Profesor de tiempo completo del Área de Factor Humano, de ESE Business School (Chile).



Javier García Sánchez
Profesor del Departamento de Finanzas, Director de Formación Humana y miembro del Consejo de Dirección, de IAE Business School (Argentina). Consultor en temas relacionados con la valoración de empresas, gestión de riesgo corporativo, estimación del costo de capital, análisis de riesgo crediticio y diagnóstico financiero.



Lourdes Susaeta
Profesora asociada del Departamento de Organización de Empresas y profesora de dirección de recursos humanos en el Máster en Gestión de Empresas Hoteleras, de la Universidad Complutense de Madrid. También es profesora de dirección de recursos humanos en el Máster en Asesoría Jurídica, de la Universidad de Navarra (España).



Julio Sánchez Loppacher
Profesor de tiempo completo de IAE Business School (Argentina), donde se desempeña como Director del Área de Dirección de Operaciones y Tecnología y como Director de Personal Académico.



Rafael Gómez Nava
Director General de IPADE Business School (México).



Lorenzo Preve
Profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas, de IAE Business School (Argentina).



Arturo Picos Moreno
Profesor del Área de Filosofía y Empresa, de IPADE Business School (México).



Christian Seelos
Profesor e investigador senior del Área de Gerencia Estratégica, de IESE Business School (España). Consejero de empresas y organizaciones en temas como competitividad estratégica, desarrollo organizacional para innovadores modelos de negocio y responsabilidad.



Óscar Carbonell
Profesor de tiempo completo del Área Financiera y Director de Admisiones del programa MEDE, de IPADE Business School (México).

Profesores internacionales en INALDE



Alejandro Zamprile

Profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización, de IAE Business School (Argentina).



Adrián Edelman Moszkowitz

Profesor del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología, del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (Uruguay).



Álvaro González-Alorda

Socio co-fundador de Emergap (España) y consultor y conferencista en temas de innovación.



Pablo Alegre

Profesor del Área de Dirección Comercial y Director de PyMes, de IAE Business School (Argentina).



Javier Silva

Director del PDD Intensivo, Director del Área de Dirección Comercial y profesor de tiempo completo del Área de Dirección de Empresas, de IAE Business School (Argentina).



José Ramón Pin

Director y profesor ordinario del Área de Comportamiento Humano en la Organización, de IESE Business School (España).



Virginia Sarria Allende

Profesora del Área de Dirección Financiera, de IAE Business School (Argentina).



Emmanuel B. Raufflet

Profesor asociado del Departamento de Administración, del HEC de Montréal (Canadá).



Sanjay Goel

Profesor asociado de dirección estratégica y emprendimiento, de la Universidad de Minnesota Duluth (Estados Unidos).



Rafael Mies

Profesor del Área de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, de ESE Business School (Chile).

Nombramientos, logros y reconocimientos

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

Nombramientos



Liliana Gutiérrez Garzón, MBA 2009, asumió la gerencia general de Grammata Colombia, compañía española que desarrolla *e-readers* y *tablets*. Dentro de sus principales retos está el ingreso de dicha empresa al país y su expansión en Latinoamérica. Liliana fue seleccionada por la Revista *La Nota Económica* como uno de los 500 líderes empresariales del país en 2010. lilianagg@msn.com

Fernando Rodríguez Carrizosa, PADE 1998, fue nombrado presidente del ICETEX por el doctor Juan Manuel Santos, Presidente de la República, tras una trayectoria de 33 años en el sector financiero. En este cargo deberá asegurar la sostenibilidad financiera de la entidad, contribuir con el incremento de la cobertura en educación superior y apoyar a los jóvenes de las distintas regiones del país, entre otras funciones. ntorres@icetex.gov.co



Hugo Infante Acero, MBA 2004, fue nombrado Business Development Manager en Tyco Retail Solutions, con sede en Boca Ratón (Florida). Sus principales responsabilidades se enfocan en el liderazgo de programas de atención y venta a cuentas clave con alcance global y regional. Antes de ocupar este cargo, Infante se desempeñó como gerente comercial en Tyco Services S.A. Colombia, y como gerente comercial en 3M. Así mismo, trabajó en el desarrollo de equipos comerciales y gestión de clientes en Skandia Latin America. hinfante@tycoint.com

María del Pilar Velásquez Eraso, MBA 2011, fue nombrada Secretaria Ejecutiva de Alumni INALDE Business School. Pilar es administradora de empresas de la Universidad de La Sabana y, anteriormente, se desempeñaba como directora central de estudiantes de la misma. pilar.velasquez@inalde.edu.co





Hilda Arango de Ortega, PDD 1994, fue designada Decana de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad de La Sabana. Anteriormente, se desempeñaba como Directora del Programa de Administración de Negocios Internacionales, de la misma Universidad. Dentro de sus responsabilidades está el direccionamiento estratégico y académico de seis programas de pregrado y dos maestrías, además de la prospección de la Escuela Internacional. hilda.arango@unisabana.edu.co

Santiago Piedrahíta Montoya, PADE 2005, fue designado como presidente del Grupo Inversiones Mundial. Piedrahíta forma parte del Grupo Mundial desde 1996 y se ha desempeñado en diferentes cargos directivos, entre ellos las vicepresidencias de Desarrollo de Negocios y Desarrollo Organizacional, la gerencia regional de Plásticos, y la jefatura de Planeación de la filial Andercol. Además, obtuvo el reconocimiento 'Líder Mundial' en 2008 y ha intervenido en las más recientes adquisiciones e integraciones del Grupo. santiago.piedrahita@grupomun.com



Javier Duarte Rueda, MBA 2008, asumió la gerencia de Planificación, Estrategia y Desempeño del área de Marketing Business Management Office para Latinoamérica y el Caribe en SAP, una multinacional alemana líder en soluciones tecnológicas para empresas. Anteriormente, ocupaba el mismo cargo para la región SSSA (Spanish Speaking South America & Caribbean), exceptuando Brasil y México, también en SAP. javier.duarte@iese.net

Marcela Ariza de Serrano, PDD 2003, fue nombrada directora general de Aspaen Gimnasio Iragua, cargo que asumió desde enero de 2013. Anterior a esta posición, se desempeñó como directora del Instituto de La Familia, de la Universidad de La Sabana. marcela.ariza@unisabana.edu.co



Oliva Díazgranados, PDD 2009, fue reelegida como presidente de la Asociación de Periodistas Económicos - APE por los logros alcanzados durante su gestión. Entre estos se destacan las capacitaciones en macroeconomía para periodistas económicos, patrocinados por INALDE y el Banco de Bogotá; y la creación del diplomado en periodismo económico, realizado por APE y la Universidad de La Sabana. odiazgranados@yahoo.com

Carlos Alberto Moreno Neira, PADE 2011, gerente general de Contein S.A.S., fue nombrado miembro de la Junta Directiva de la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, para el período 2013 - 2014. contein@contein.com.co



Jorge Iván Gómez, PADE 2011, fue nombrado profesor del Área de Política de Empresa de INALDE Business School. Gómez, quien se desempeñó hasta el 15 de febrero como secretario general del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - DPS, llega a INALDE con el propósito de contribuir al logro de los objetivos de su área. Dentro de su experiencia, se destaca su labor como secretario general de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Así mismo, fue diputado de la Asamblea de Caldas. jorge.gomez@inalde.edu.co

Ricardo Gaitán Muñoz, PADE 2012, fue nombrado primer secretario de relaciones exteriores en la Embajada de Colombia en Tokio (Japón). Anteriormente, trabajó en Servintec alrededor de 15 años. ricardogaitan8@hotmail.com

Iván Díaz Cervantes, PADE 2005 y MBA 2010-2012, asumió la dirección general del GRUPO O&G, compañía dedicada al diseño y desarrollo de productos POP, archivos rodantes y estantería de carga, así como de proyectos de amueblamiento de oficinas. www.grupooyg.com.co



Diego Ferreira Nieto, MBA 2003, asumió la gerencia general de la empresa De Ferreira Gastronomía y Repostería, recientemente creada. Su principal reto es el posicionamiento de esta compañía como prestadora de servicios de catering y repostería en Bogotá y los municipios aledaños. Anteriormente, Ferreira se desempeñaba como director administrativo de SF International. diego@deferreira.com

Logros

INRED Ltda., empresa del sector de las telecomunicaciones, cuyo CEO es John Jairo Ureña G., MBA 2010, obtuvo la Licitación Pública 006 de 2012, como parte de la Unión Temporal BT – INRED, para operar 717 kioscos Vive Digital, del Programa Vive Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Su objetivo será implementar y promover el uso de las nuevas tecnologías de telefonía e Internet en zonas de difícil acceso en 8 departamentos del país. john.urena@inred.com.co



CONTEIN S.A.S., cuyo co-fundador y gerente general es el egresado Carlos Alberto Moreno Neira, PADE 2010, celebra sus 30 años de servicios en el sector de la construcción. El ingeniero Moreno resalta la labor de su socio, Ernesto Rodríguez: "En un mercado tan limitado como el nuestro no ha sido fácil cumplir estos 30 años. Sin embargo, el trabajo en equipo nos estimula a seguir progresando como empresa y como personas". contein@contein.com.co



Alexander Vélez Ojeda, MBA 2008, creó la empresa Segurodeuna.com. Esta agencia de seguros opera a través de Internet y ofrece a sus usuarios la posibilidad de adquirir seguros *online* para autos, así como encontrar ofertas atractivas en precio y cobertura. alexander.velez@segurodeuna.com

Héctor Fabián Bula, MBA 2003 y PADE 2008, vendió el 51% de la compañía Carat Colombia al grupo Aegis Media, líder mundial en estrategia, planificación y compra de medios de comunicación, cuyas oficinas están en Londres (Inglaterra). Ahora, Carat, como marca insignia de Aegis, está enfocada en lograr la convergencia adecuada entre el uso de medios tradicionales y digitales. hectorfabian.bula@carat.com



Reconocimientos

Néstor Rodríguez, PADE 1986 y presidente de Compensar, recibió el premio a Mejor Ejecutivo Emprendedor del Año, otorgado por Ernst & Young. Este galardón reconoce a quienes se destacan como CEO's de una empresa y han logrado resultados extraordinarios en las organizaciones que lideran. compensar@compensar.com





¡Agéndese!

Programa de Continuidad (Mayo - septiembre 2013)

No.	EGRESADOS PADE	EGRESADOS MBA-PDD	TÍTULOS	PROFESOR	ÁREA
1	Mayo 21	Mayo 23	Estrategia y sostenibilidad: Modelos de negocio para la innovación social. 'Strategy is the Art of Enacting the Future'	Peter Montes Swanson Invitado: Ibrahim Abouleish, creador de Sekem	Política de Empresa
2	Junio 19	Junio 20	Sourcing: Más allá de abastecer	Fabio Novoa Rojas Invitado: Ramón Sagarra Porta	Dirección de Producción y Operaciones
3	Julio 26**	Julio 26**	Prácticas de gobierno corporativo en Colombia en empresas familiares y no familiares (No incluye caso de estudio)	Gonzalo Gómez-Betancourt, Ph.D.	Family Business
4	Agosto 21	Agosto 22	Retos, bondades y riesgos de los estándares de desempeño social y ambiental para las empresas colombianas	Peter Montes Swanson	Política de Empresa
5	Septiembre 13**	Septiembre 13**	Estudio de los resultados de 18 años de TLCA en México: Aprendizajes para Colombia	Julián Villanueva (IESE) y/o Martha Rivera (IPADE)	Dirección de Marketing y Comercialización

** Nuevo formato (Conferencia)

Horarios:

Formato tradicional (Estudio de caso, incluye desayuno): 7:00 a 10:30 a.m.

Nuevo Formato (No incluye caso ni desayuno): 8:00 a 10:00 a.m.

Próximas conferencias de Conexión Laboral

FECHA	HORA	TÍTULO	CONFERENCISTA
1 Mayo 17	8:00 a 10:00 a.m.	De la estrategia a la estructura y los resultados	Willy v. Mayenberger Amrop Seeliger y Conde Top Management
2 Agosto 9	8:00 a 9:30 a.m.	La parábola del caminante	Pablo Durán Casas Amrop Seeliger y Conde Top Management

Mayor información: Alumni INALDE. Tels: 861 4444 Exts. 16060/04/64 - alumni@inalde.edu.co

NUEVO

con empaque individual



Grandes momentos sin culpa!
Mini Brownies Mr. Brown para disfrutar
cuando quieras

