

# INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 46 • Abril de 2017

## EL PROCESO ESTRATÉGICO:

¿Qué hacer si está pensando en diseñar su estrategia de negocios?

**INDUSTRIA 4.0 Y TECNOLOGÍA,**  
¿qué les espera a las organizaciones?



INALDE felicita a IPADE  
por sus 50 años.  
Su labor ha sido fundamental  
para el desarrollo de las  
organizaciones y de la sociedad  
mexicana y latinoamericana en  
estas cinco décadas.  
Nuestros más profundos  
sentimientos de gratitud y  
admiración.



**LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING**  
Director General de INALDE Business School

Los avances en tecnología e innovación ya son una realidad. Y, más aun, hacen parte de un entorno directo con el que debemos convivir y que trae consigo ventajas y desventajas para nuestras organizaciones. Somos testigos y protagonistas de cambios vertiginosos y eso significa una mayor responsabilidad en el desempeño del papel directivo. Por esta razón, en esta edición analizaremos parte de esas transformaciones y sus complejas implicaciones.

Por esta razón, los directivos y empresarios debemos afrontar con entusiasmo pero, ante todo, con conocimiento de causa las consecuencias de la tecnología en el mundo contemporáneo. Este es un tema muy amplio en el que están involucrados todos nuestros stakeholders: desde el colaborador en la base de la pirámide organizacional de nuestra empresa que hace uso, bueno o malo, de sus redes sociales hasta el cliente más exigente que demanda soluciones que involucran a un dron que le lleva el producto o le presta el servicio en la puerta de su casa.

¿Estamos de verdad preparados para hacer frente a estos retos? Es una cuestión profunda que requiere de mucha reflexión porque es probable que nuestros competidores sí lo estén y lo más posible es las palabras virtual o digital ya hagan parte del léxico cotidiano del valor agregado de sus empresas.

Sin embargo, no podemos dejarnos engañar por espejismos que llegan a nublar la razón de ser de las organizaciones, nuestra misión y el negocio. En muchos casos, la tecnología debe ser vista como un camino, no como un fin, a menos que esta sea el verdadero propósito de la empresa. Cuando se cae en esta confusión surgen muchos problemas que, en el largo plazo, llegan a cambiar el rumbo hacia destinos que podemos definir como: incertidumbre.

Teniendo en cuenta todo este impacto de la tecnología en las empresas, es necesario fomentar y crear más sinergias que estrechen la relación entre directivos y empresarios y academia. Inalde Business School ha propiciado los espacios para que gerentes y directores de áreas de tecnología dialoguen y analicen este nuevo entorno. Desde su experiencia, pueden surgir valiosos testimonios que nos ayudarán a seguir aclarando el panorama para disponer y dar el mejor uso a los nuevos recursos y herramientas tecnológicas.

El escenario no podría ser más mejor, siempre y cuando identifiquemos las ventajas que pueden traer verdadero provecho a nuestras organizaciones. La persona debe ser lo primordial en todos los ámbitos y en el mundo de hoy esta visión se está olvidando. Desde nuestras organizaciones, hagamos lo posible para que la tecnología sea un beneficio y no un nuevo mal para la humanidad.

**Director General de INALDE**  
Luis Fernando Jaramillo Carling

**Director Revista INALDE**  
Héctor M. Ángel C.

**Asesora de Diseño Editorial**  
Elsa Cristina Robayo

**Editor General**  
Luis Fernando Algarra García

**Comité Editorial**  
Luis F. Jaramillo C.  
Elsa Cristina Robayo  
Peter Montes S.  
Héctor Ángel C.  
Sandra Idrovo C.  
Manuel Márquez  
Emilia Barrios S.

**Colaboradores**  
John Naranjo Dousdebés  
Fabio Novoa Rojas  
Jorge Iván Gómez Osorio  
Stephani Bueno  
Vicente Font Pascual  
Charles Muller  
Gonzalo Piñeros

**Consejo de Dirección Alumni INALDE**  
Luis Fernando Jaramillo,  
Director General INALDE Business School  
Álvaro Bermúdez Merizalde,  
Director (e) Alumni INALDE  
Francisco de Paula Gómez, PADE  
María Eugenia Rey Renjifo, PADE  
Gustavo Mas, PADE  
María Eugenia Villa Camacho, PDD  
Cristina María Cerra Rojas, PDD  
José Leonardo Rojas Mancada, MBA  
Biviana Argüelles Perdomo, MBA

**Fotografía**  
Deede Sáenz Suárez  
Miguel Ramírez

**Diseño**  
Sandra Gómez Restrepo

**Revista INALDE**  
Publicación de INALDE Business School -  
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE  
Edición No. 46 Abril de 2017

**Impresión**  
Nomos Impresores

Escribanos a revista@inalde.edu.co  
Las opiniones y criterios expuestos en esta revista  
son de exclusiva responsabilidad de los autores.

# Contenido

EDICIÓN No. 46  
Abril de 2017



- 4** **La industria en Colombia: ¿Qué oportunidades y limitantes nos esperan?**  
Colombia espera que el crecimiento de la industria manufacturera sea un motor de su desarrollo económico y social.
- 20** **La industria: Hierven los cambios**  
En lo corrido del nuevo siglo se han producido profundos cambios en la industria mundial y sobrevendrán muchos más en el futuro próximo.
- 30** **El proceso estratégico: ¿Qué hacer si está pensando en diseñar su estrategia de negocios?**  
Este proceso es fundamental para cualquier organización. Algunos pasos e ideas centrales ayudarán a diseñar y poner en marcha una planeación estratégica.
- 38** **Empresas del siglo XXI vs. normas del siglo XX**  
El desafío de fomentar el empleo vinculado al conocimiento en un país con normas desactualizadas y poco flexibles.



- 52** **"Toda formación debe ser transformación personal"**  
Lección magistral del profesor Vicente Font Pascual durante la ceremonia de graduación del Executive MBA el 9 de febrero de 2017
- 60** **Cuatro tecnologías que transforman los negocios**  
Internet de las cosas y realidad virtual son las más conocidas. 'Blockchain' y 'machine learning', las dos aún más revolucionarias.
- 66** **Juan Guillermo Ruiz, ¿quién es la autoridad del derecho tributario en Colombia?**  
Es el actual presidente del Instituto Colombiano de Derecho Tributario, ICDT, y uno de los más reconocidos expertos en la materia en nuestro país.
- 72** **Cionet Colombia e Inalde en pro del fomento de la tecnología en las organizaciones**  
La tecnología en las organizaciones es uno de los factores que más cobra relevancia en la actualidad.



## TECNOLOGÍA

**Las apps, no son sinónimo de emprendimiento: ¡cuidado!**

"Una tecnología mediocre usada dentro de un gran modelo de negocio puede llegar a ser mucho más valiosa que una gran tecnología explotada dentro de un modelo de negocio mediocre".



## ADEMÁS

- 58** Cedit
- 78** Icsef
- 88** Inalde al día
- 94** IPADE-50 años
- 96** Referencias bibliográficas

# La industria en Colombia: ¿Qué oportunidades y limitantes nos esperan?

COLOMBIA ESPERA QUE EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SEA UN MOTOR DE SU DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL; SIN EMBARGO, LA EVOLUCIÓN POSITIVA Y SOSTENIBLE A NIVELES SUPERIORES AL 3,5% ANUAL NO SE DARÁ CON PROGRAMAS GUBERNAMENTALES REPENTINOS DE CORTO PLAZO. NO HAY POLÍTICA INDUSTRIAL Y EL ENTORNO INSTITUCIONAL Y FINANCIERO NO LE ES AMIGABLE.

## 1. 2016 un año pobre

Con base en la información disponible a la fecha de esta publicación, es forzoso concluir que la evolución de la economía colombiana durante 2016 fue bastante pobre. El aumento del Producto Interno Bruto, PIB, en otras palabras, el sueldo que recibimos ese año, creció 2%, porcentaje que, si se quiere traducir al ingreso per cápita, habría que reducirle 1,14 puntos, pues ese fue el ascenso de la población. Y si fuéramos más estrictos, debemos reconocer que la generación de ese PIB estuvo acompañada de la depreciación de capital productivo, que para reponerla es necesario hacer uso de parte del PIB. Por algo se menciona la palabra bruto cuando se hace referencia al mismo.

Para completar, parte de ese PIB se envió al extranjero en forma de pago de interés por la creciente deuda nacional externa y por giros de utilidades y dividendos, producto de la inversión extranjera en nuestro país. Con esos ajustes en muy probable que el sueldo no

haya aumentó en 2% sino cerca de 0% per cápita. Entonces, es poco creíble que la reducción de la pobreza se acelere y que los compromisos adquiridos para aumentar la infraestructura, el capital humano, vivienda, hospitales, financiar el acuerdo de la paz, etc., cuenten con los recursos necesarios para cumplirlos. Pensar que porque nos fue mejor que a otros países debemos estar satisfechos es consuelo de necios.

El año 2016 se acompañó de una disminución del 6,2% de las importaciones, reflejó de la reducción del 3,6 % de la inversión en capital productivo; aumentó en solo 0,5% el sector agropecuario, se redujo en 6,5% la explotación de minas y canteras, y las exportaciones se mermaron en 0,9% (Ver DANE, Cuentas Nacionales en precios constantes, 2016).



**JOHN NARANJO DOUSDEBÉS**  
Profesor de Entorno Económico,  
Política y Social  
INALDE Business School



## 2. El panorama para 2017

Las previsiones sobre el futuro económico, que publican entidades como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la CEPAL, muchos otros bancos y entidades financieras, así como gobiernos, analistas económicos de asociaciones privadas o públicas y otros más, se han venido caracterizando por dos eventos: 1. A medida que pasa el tiempo, sus proyecciones sobre el comportamiento del PIB, mundial o a nivel de país han tenido que revisarse a la baja. 2. La gran mayoría de estas previsiones señalan que el año siguiente será más positivo que el actual.

Imprevistos de tipo económico y político siempre estarán presentes, pero actualmente se distinguen como más agudos y peligrosos en el entorno mundial. Se cuestiona la utilidad de instituciones como la Unión Europea; se viene objetando la bondad de los acuerdos comerciales entre países; no faltan los cambios permanentes en las reglas del juego económicas y jurídicas; se han intensificado los conflictos políticos y comerciales con los vecinos (Panamá, Venezuela, Ecuador, Nicaragua) y toman fuerza las políticas populistas y nacionalistas.

Sin embargo, los pronósticos del crecimiento del PIB colombiano para 2017 del Fondo Monetario Interna-

cional, del Banco Mundial y del CELA coinciden en que será superior al observado en 2016 y su rango será de 2,5% a 2,7%. Por su parte, el Banco de la República dice que posiblemente alcanzará 2% (reunión de la junta el 27 de enero 2017); para el Gobierno el incremento estará entre 2,5% y 3% (Portafolio, 2 de febrero 2017). Y, de acuerdo con las investigaciones de YANHAAS, del 27 de enero de 2017, el 90% de los encuestados creen que la economía colombiana está estancada o en retroceso, panorama que hace irrelevante el debate sobre la diferencia de la magnitud de los crecimientos mencionados cuando los premios Nobel que nos visitaron fueron claros en señalar que las economías que crecen menos del 5% no tendrán suficientes recursos para invertir en la paz (El Tiempo, 5 de febrero 2017). ¿Será que el modelo económico y fiscal negociado con las Farc para el fortalecimiento del sector agropecuario, industrial, minero y de servicios sociales posibilitará esa meta del 5% anual?

## 3. Los motores del PIB y la industrialización

De todas formas, el crecimiento de 2017 tendrá que ser impulsado por obras civiles y edificaciones (4G y vivienda, si es que la corrupción y disponibilidad de recursos no frena los proyectos a desarrollar y las requeridas consultas comunitarias se controlan), por el sector financiero, posiblemente algo de agricultura y minería. Se espera un aporte importante del sector industria manufacturera que, además de enfrentar tratamientos tributarios desventajosos que continúan a pesar de la reciente reforma y las posibles modificaciones a la misma (¿a efectuarse en 2019?), una tasa de interés elevada, el costo alto de insumos importados, un entorno internacional y de vecinos preocupante así como un posible freno al consumo de los hogares colombianos y de otros países, tiene características particulares que es conveniente recordar a continuación.

**3a) Evolución en décadas pasadas.** Como se observa en los gráficos 1 y 2, el desarrollo del sector ha sido más lento que el del PIB y, por lo tanto, ha perdido participación en el mismo desde un 23% en 1980 a un 11,2% en 2016. Se argumenta que en el proceso de desarrollo de un país el ingreso per cápita se incrementa y fortalece el sector servicios a costa del sector industrial (Ver J. Naranjo, revista INALDE diciembre de 2012). Igualmente, se mencionan como causantes de esa pérdida los pobres resultados de las políticas de sustitución de importaciones que crearon monopolios, una reducida eficiencia productiva, y la revaluación de la moneda que facilita la competencia del producto extranjero.

GRÁFICO 1  
CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB Y EL DE LAS MANUFACTURAS

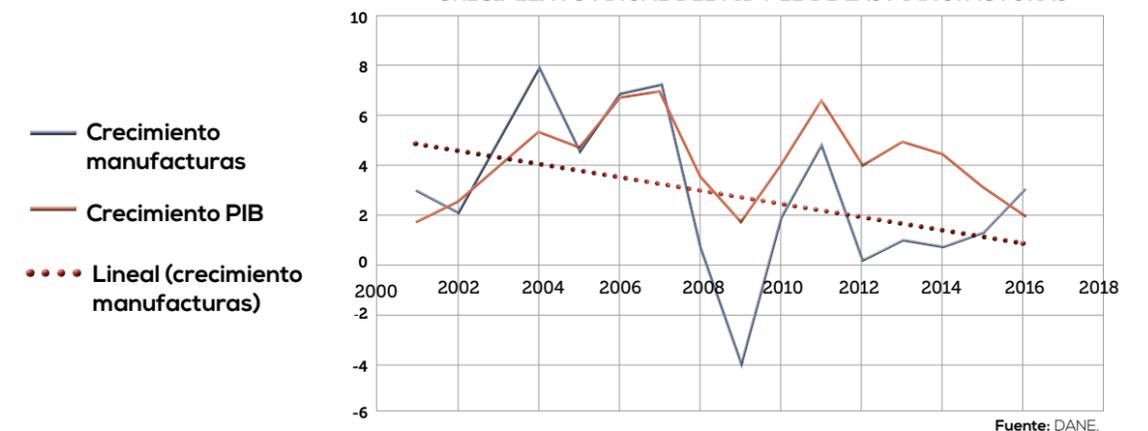
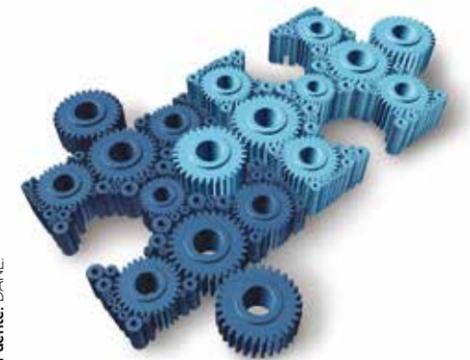
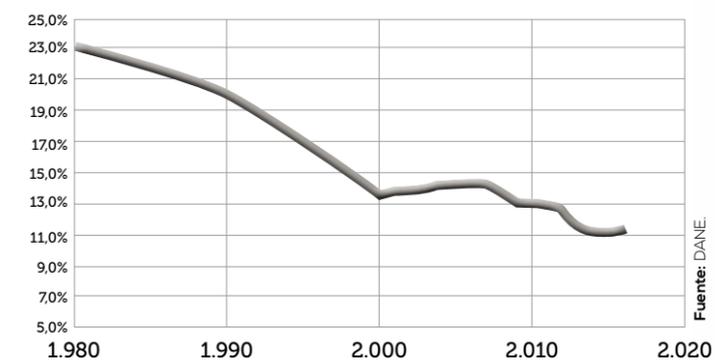


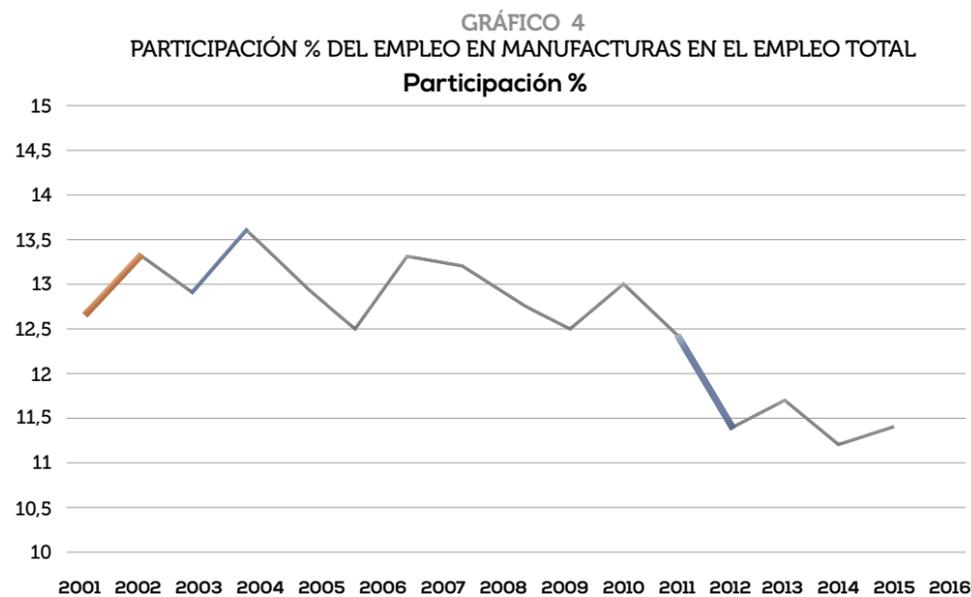
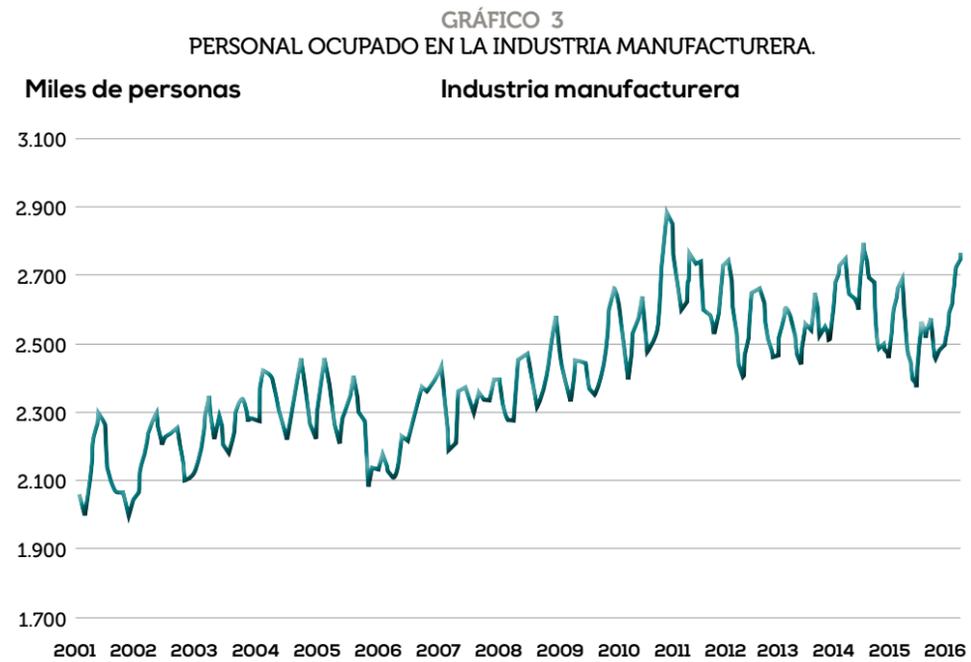
GRÁFICO 2  
PARTICIPACIÓN DE LAS MANUFACTURAS EN EL PIB



Esta evolución también impacta la generación de empleo. Los gráficos 3 y 4 resumen lo sucedido: en 2001 el sector operaba con 2,1 millones de empleados; en 2016, con cerca de 2,6 millones, aumento menor que el del total de empleo nacional. La participación porcentual del empleo en manufacturas, con relación al empleo total, descendió en quince años de 13% en 2001 a 11,5% en la actualidad.

Con los datos anteriores se puede construir un índice

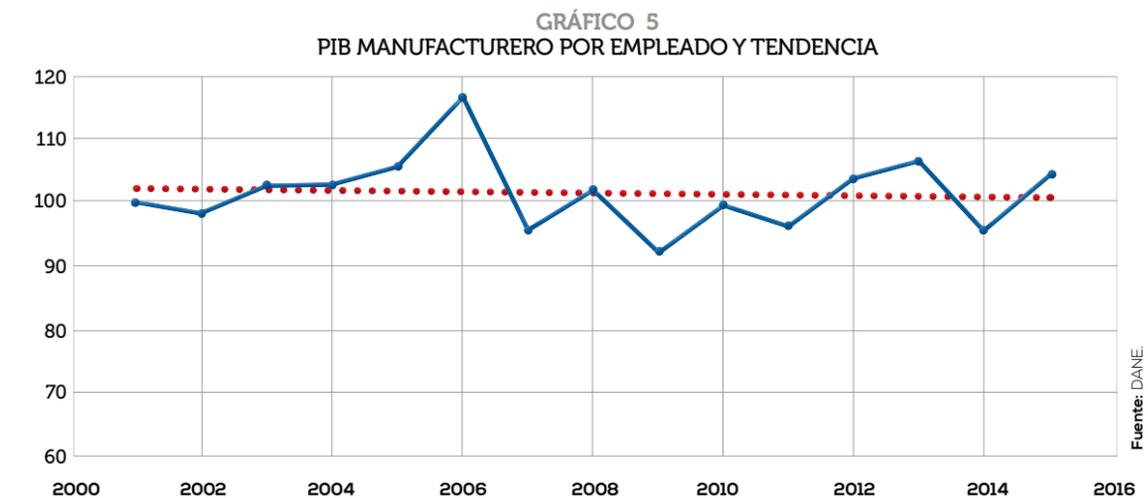
que muestra la relación del PIB manufacturero con el número de los empleados que operan en el mismo; esto se evidencia en el gráfico 5 que revela la evolución de este PIB por empleado desde 2001. En promedio, el valor del producto industrial por empleado no cambia mucho en el tiempo y desafortunadamente tiene una tendencia



negativa, a pesar de los cambios en la tecnología, y se dice que tuvimos mejor preparación de los empleados. El mensaje del gráfico no es muy favorable para las empresas.

**3b) ¿Qué ha pasado recientemente?** A la fecha, el DANE ha publicado el comportamiento del sector en 2016 y que se puede resumir así: el período mencionado muestra un crecimiento aceptable del 3,0%, con respecto al mismo periodo en 2015, mucho mejor que lo sucedido desde 2008. Sin embargo, si se excluye la

refinación de petróleo y coquización, el resto de todos los sectores industriales analizados (38 sectores) solo crece 1%, muy bajo, y que se reduce si se descuenta la depreciación de los activos productivos. Con este preocupante resultado bien vale la pena analizar de forma más detallada, a continuación, algunos temas relevantes para cada subsector manufacturero, valiéndose lo publicado por el DANE en 2015 y 2016.



**3c) Subsectores aportantes al PIB industrial.**

El **cuadro 1** muestra, para el periodo enero-noviembre 2016, las contribuciones positivas al PIB industrial; nueve subsectores en total aportaron al crecimiento 5%, pero como el **cuadro 2** indica, ocho subsectores se encogieron, restando un total de 1,5% al PIB total. El remanente de subsectores (veintidós) prácticamente se estancaron y solamente contribuyeron con un positivo de 0,1%. Por lo tanto, el aumento neto reportado para todas las manufacturas para el periodo enero-noviembre fue de 3,6%, haciendo valer la refinación como el gran responsable del desarrollo manufacturero.

Buenos resultados como aportantes al PIB industrial fueron entonces la refinación y elaboración de bebidas. Como aceptable, pero con poca contribución positiva están la molinería, la fabricación de vidrio, la panadería y los farmacéuticos. Fueron negativos participantes, entre otros, aceites y grasa, equipos de transporte, prendas de vestir y elaboración de azúcar y panela. La gran mayoría de subsectores no generaron aumento de la producción.

**CUADRO 1**  
Actividades industriales con aporte positivos al PIB industrial mayores que 0,1. Periodo Enero - Noviembre 2016

Coquización y refinación	3,2
Elaboración de bebidas	0,9
Productos elaborados de metal	0,2
Molinería y derivados	0,2
Otros productos alimenticios	0,1
Jabones, perfumes y productos de tocador	0,1
Panadería	0,1
Farmacéuticos	0,1
Fabricación de vidrio	0,1
<b>TOTAL APORTADO POR 9 SECTORES</b>	<b>5,0</b>



**CUADRO 2**  
Actividades industriales con aporte negativos al crecimiento del PIB industrial superiores a -0,1. Periodo Enero - Noviembre 2016.

Aceites y grasas	-0,1
Sustancias químicas básicas	-0,1
Equipos de transporte sin incluir vehículo automotor y sus motores	-0,1
Prendas de vestir	-0,2
Aparatos y equipo eléctrico	-0,2
Industria básica de hierro y acero	-0,2
Elaboración azúcar y panela	-0,2
Productos minerales no metálicos	-0,4
<b>TOTAL APORTADO POR 8 SECTORES</b>	<b>-1,5</b>



**3d) Aportes al PIB industrial y al empleo según la escala de la empresa.**

Tomando como base la última Encuesta Anual Manufacturera que publica el DANE (año 2015), que se soporta en la información que aporta el total de establecimientos industriales que responden a la información solicitada por el Departamento (9.015 firmas) y a la cual hacen referencia las estadísticas que divulga, se puede establecer qué tanto las empresas, según el número de empleados que están ocupados en el establecimiento, aportan al empleo y al PIB industrial.

Las escalas (once) de personal ocupado se inician con las empresas de menos de diez trabajadores; la última escala corresponde a las empresas con más de 800 trabajadores. El **gráfico 6** confronta la escala con el número de establecimientos en la misma, y también

con la contribución de cada escala al PIB manufacturero. Según estos datos, el 81 % de los establecimientos, unos 7.320, tienen menos de 100 trabajadores y aportan solo un 20% del PIB; mientras que el 19% restante de empresas (1.696), que tiene más de 100 empleados, produce el 80%. Solo noventa y un empresas grandes generan casi el 25% del PIB manufacturero. (Los porcentajes mencionados no difieren significativamente de lo que se reportó en el año 2010). Para recordar: el 18% de las empresas ocupan menos de diez empleados y responden únicamente por el 0,2% del PIB!

**GRÁFICO 6**  
PIB MANUFACTURERO SEGÚN % DEL NÚMERO DE EMPLEADOS Y % DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS; AÑO 2015



**4. La productividad**

El **gráfico 5** (página 9) mostró la evolución del PIB manufacturero total por trabajador y señala que para el gran total de empresas la productividad laboral no mejora. Sin embargo, hay algunas agrupaciones industriales con altos niveles de productividad y otras con poca. Los **cuadros 3, 4, 5 y 6** (siguiente página) muestran algunos resultados después de analizar cincuenta y seis agrupaciones productivas. El **cuadro 3** revela diez agrupaciones con elevados índices de producti-

vidad laboral y el **cuadro 6** anota nueve con índices muy preocupantes. Desafortunadamente, un total de treinta y tres tienen productividades laborales muy bajas y corresponden a varios subsectores que se han escogido como motores de nuestras exportaciones, tanto para 2017 como para años siguientes.

Todos estos resultados llevan a preguntarse el porqué de la baja productividad

laboral que impera desde hace varios años. La respuesta se puede encontrar en lo que dice la teoría económica, según la cual, el crecimiento del PIB industrial es el resultado de la suma de tres componentes: del crecimiento de la inversión (maquinaria, infraestructura y equipo), más el crecimiento del empleo calificado, más el creci-

miento de lo que se denomina la Productividad Total de los Factores (PTF). Se sabe que la PTF es el motor que asegura la sostenibilidad de un crecimiento elevado del PIB y de la competitividad en el corto y largo plazo.

**CUADRO 3**  
Productividad laboral PIB / trabajador 10 agrupaciones industriales con índice mayor a 200

Fabricación de productos de la refinación del petróleo	2343
Elaboración de bebidas	575
Fabricación de vehículos automotores y sus motores	362
Elaboración de azúcar y panela	318
Elaboración de productos de café	301
Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados, plásticos y caucho sintético en formas primarias	249
Fabricación de productos minerales no metálicos	213
Fabricación de productos de hornos de coque	211
Fabricación de otros productos químicos	205
Industrias básicas de hierro y de acero	202

**CUADRO 4**  
Productividad laboral PIB / trabajador 13 agrupaciones industriales con índices entre 200 y 100

Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	197
Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	191
Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón	190
Fabricación de hilos y cables aislados y sus dispositivos	171
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	166
Elaboración de alimentos preparados para animales	161
Elaboración de productos lácteos	160
Fabricación de pilas, baterías y acumuladores eléctricos	149
Industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos	140
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	140
Fabricación de vidrio y productos de vidrio	124
Elaboración de otros productos alimenticios	101
Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	100

**CUADRO 5**  
Productividad laboral PIB / trabajador 24 agrupaciones industriales con índice de 100 a 50

Otras industrias manufactureras n.c.p.	94
Fabricación de colchones y somieres	89
Fabricación de aparatos de uso doméstico	89
Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos	82
Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	77
Fabricación de productos de plástico	77
Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos	77
Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de distribución y control de la energía eléctrica	75
Fabricación de otros equipos de transporte n.c.p.	74
Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques	72
Fabricación de instrumentos, aparatos y materiales médicos y odontológicos (incluido mobiliario)	72
Fabricación de maquinaria y equipos de uso general	70
Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión	67
Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales	65
Fabricación de equipos eléctricos de iluminación	62
Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	59
Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	59
Fabricación de maquinaria y equipos de uso especial	57
Fabricación de otros productos textiles	55
Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores	54
Confeción de prendas de vestir, excepto prendas de piel	53
Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico n.c.p.	52

**CUADRO 6**  
Productividad laboral PIB / trabajador 9 agrupaciones industriales con índice menor a 50

Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	48
Fabricación de muebles	48
Curtido y recurtido de cueros; fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería, adobo y teñido de pieles	47
Fabricación de artículos y equipo para la práctica del deporte	42
Fabricación de artículos de punto y ganchillo	42
Fabricación de calzado	41
Fundición de metales	39
Fabricación de recipientes de madera	38
Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	35



Lamentable ha sido la evolución reciente de la inversión en maquinaria y equipo, pues ha venido descendiendo; de un crecimiento del 6% real para el periodo enero-septiembre en 2014, pasó a negativo, -0,4% en 2015, y a -11,2% en 2016.

A pesar de este resultado no se puede ignorar que el promedio del crecimiento de la inversión en maquinaria y equipo desde 2001 hasta 2014 fue positivo (12% anual. Esperemos que haya sido de alta tecnología y actualizado, no de segunda mano) y sin embargo, la productividad laboral no mejoró para muchos subsectores. Entonces, el problema debe estar en el crecimiento muy lento del capital humano del trabajador (oferta de personas con educación técnica especializada de alta calidad que corresponda a los requerimientos de los equipos, aptitudes que les aumentarán sus salarios) o en la evolución de la PTF.

Repetidas veces se ha mencionado que la productividad laboral está condicionada a la PTF, y que ésta última depende de la calidad de los siguientes com-

ponentes: las instituciones, el grado de apertura comercial, la educación, la investigación y el desarrollo y la infraestructura. ¿Cómo están estos indicadores en el último informe del Global Competitiveness Report 2016-2017 (GCR) para Colombia cuando compara su calificación con la de otros 138 países, siendo 138 la peor calificación y 1 la mejor? El **cuadro 7** muestra algunas calificaciones muy importantes en lo que tiene que ver con la evolución de la PTF y su muy mala nota explica por qué la productividad laboral no evoluciona positivamente. El resultado es que si los costos salariales y complementarios aumentan más rápido que la productividad laboral, entonces el costo unitario laboral crece y golpea negativamente la competitividad del producto.

CUADRO 7

Calidad de las Instituciones (Ejecutivo, Legislativo y Judicial, ética empresarial)	112
Infraestructura	113
Calidad de educación primaria	101
Impuestos a las utilidades de la empresa	133
Incentivos tributarios a la inversión	130
Incentivos tributarios al trabajo	107
Flexibilidad laboral	101
Gastos de las empresas en investigación y desarrollo	101
Tarifas arancelaria	118
Importaciones/PIB	132
Exportaciones /PIB	105
Entrenamiento de los directivos de la empresa	98
Absorción de tecnología por parte de las empresas	84

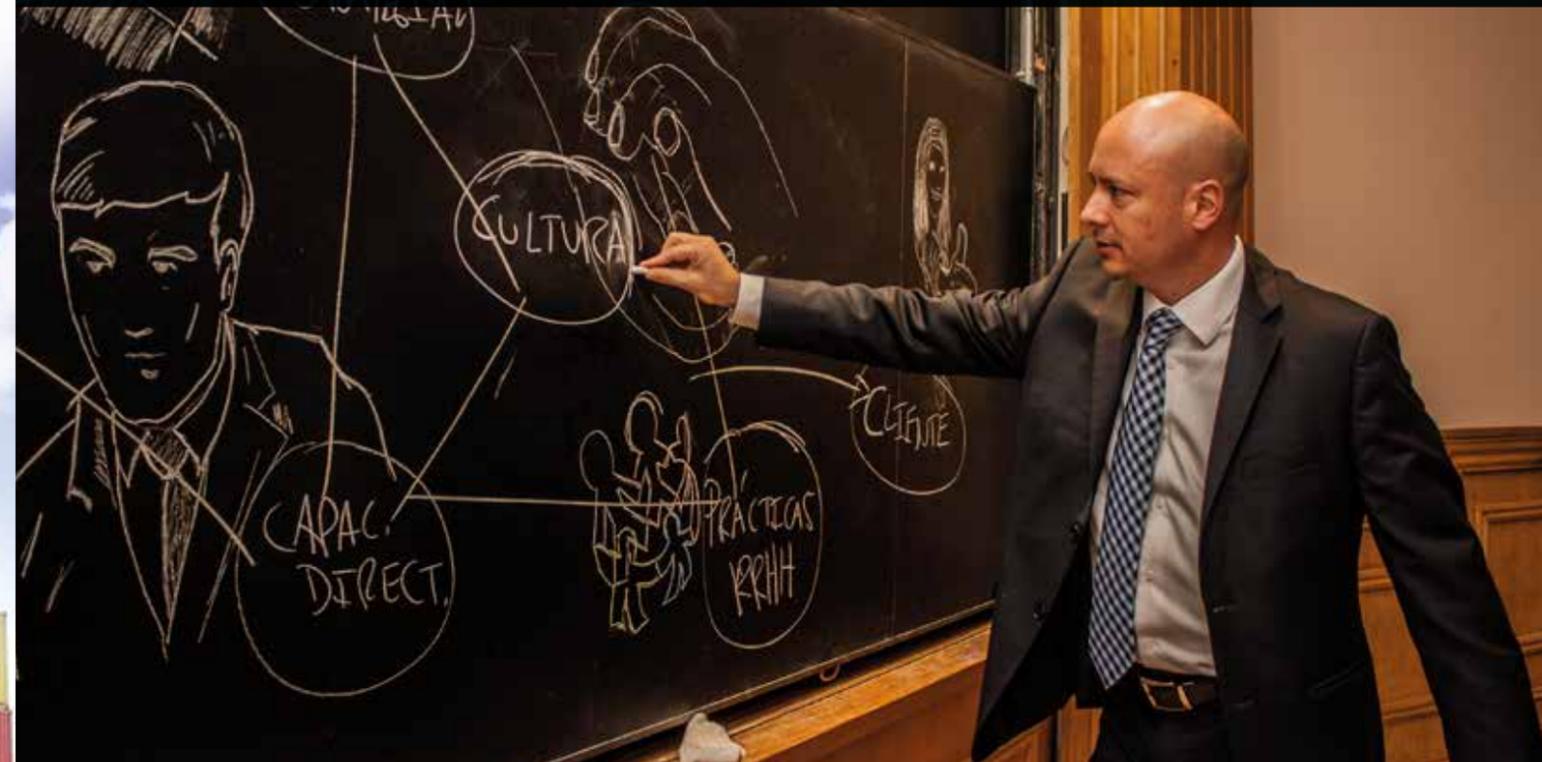
Fuente: GCR

# EXECUTIVE MBA

La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias que permiten enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

Formato  
Fin de semana | 7 de Julio

Formato  
Intensivo | 25 de Septiembre



mba.inalde@inalde.edu.co  
admisiones.mba@inalde.edu.co  
mba.executive@inalde.edu.co  
Tel.: 861 44 44 Ext.: 16091 - 16092 - 16063  
www.inalde.edu.co/mba





## 5. Qué espera el Gobierno para las manufacturas en 2017?

A continuación se resumen sus argumentos, además de la paz, que soportan un 3,4% de crecimiento de las manufacturas para este año. La refinación crecerá 12% y el resto de los sectores industriales 2%.

**a)** Señala que con la reforma tributaria de 2016 se reducirán sus costos. Con la ampliación de los bienes en la lista de máquinas, herramientas y repuestos que se importarán sin aranceles y con un IVA diferido en un periodo largo, se facilitarán las exportaciones de bienes y servicios.

**b)** La inflación estará dentro de la banda del Banco de la República (2%-4%) pues se evitarán los problemas del clima que redujo la producción de alimentos, los daños del paro camionero, las dificultades de las electrificadoras y la fuerte devaluación del peso que aumentó el costo de insumos y maquinaria.

**c)** Con menor inflación el ingreso real se incremen-

ta y por lo tanto es previsible que la demanda doméstica por bienes y servicios tenga un mayor crecimiento que la de 2016. Además, la menor inflación permitirá una reducción de la tasa de intervención de la política monetaria a un 4%.

**e)** El aumento del precio del petróleo generará mayor inversión en exploración y desarrollo. Reficar tendrá un menor crecimiento que en 2016, pero será de aproximadamente 12% en 2017.

**f)** Con más ingreso petrolero, las regalías para las regiones aumentarán e incentivarán la inversión, que será reforzada por los programas de construcción de vivienda y de una inversión cuantiosa en las 4G.

\*Nota. Recordar que el crecimiento bruto del sector manufacturero que excluye la refinación de petróleo fue de 1% en 2016.

## 6. La competitividad

El mencionado optimismo del Gobierno es cuestionado por varios analistas que señalan que la reforma tributaria no es estructural; sigue castigando con tarifas de impuestos a la empresa y la inversión, muy superiores a las que enfrentan nuestros países competidores y tampoco soluciona el problema fiscal; la calificación de riesgo país prevé un panorama negativo; el combate a la evasión no generará el esperado 1% del PIB y estará entre 0,1% a 0,6%, en el mejor de los casos; el desempleo será cercano al 10%; la inflación será superior al 4%; la tasa de interés, como resultado de la política monetaria de los Estados Unidos, será presionada a continuar elevada; y el PIB crecerá entre 2,2% -2,4%.

En el supuesto de que las expectativas del Gobierno, ojalá se cumplan, queda por preguntarse si todas ellas producirán una mayor PTF. A mayor PTF, se genera más crecimiento con menos requerimiento de capital y con menos costos unitarios laborales. “El objetivo del empresario colombiano debe ser el aumento permanente de la productividad al interior de las empresas; producir mejor y no solamente más” (ANDI, 2016).

En párrafos anteriores ya se mencionaron algunos avisos de las restricciones (**cuadro 7**) para que esta PTF aumente y salga de cerca de cero por año, que ha sido lo sucedido en Colombia durante los últimos 20 años (es menor que la de México, Chile, Argentina, Costa Rica, Uruguay y Perú). Pero vale la pena desagregar a un nivel más micro el sector manufacturero, los causantes de esas restricciones; y para esto es razonable acudir a lo contenido en el documento de la ANDI, titulado: Estrategia para una nueva industrialización, 2016.

En los párrafos siguientes se recuerdan apartes del documento de la ANDI. Este documento tiene como meta promover una nueva política y estrategia para las manufacturas que contempla como soporte las denominadas Cadenas Globales de Valor (CGV) “para poder llegar a los mercados en la forma más eficiente, partiendo de nuevas realidades causadas por la globalización, como es permitir construir los distintos componentes de un producto en los sitios que mejor con-

**PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA SE REQUIERE: DEFINIR EN QUÉ CADENAS PRODUCTIVAS SE QUIERE ESTAR; IDENTIFICARLAS LAS ACCIONES QUE PERMITAN SER UN JUGADOR EN LA CADENA; Y VOLVER ESA ESTRATEGIA Y SU IMPLEMENTACIÓN UN PROPÓSITO NACIONAL, DONDE LA SOCIEDAD TENGA EL COMPROMISO DE SACARLA ADELANTE”.**

diciones ofrece para cada uno de ellos, ensamblarlos en otro lugar y llevarlos a los centros de consumo en cuestión de horas.

La propuesta de esta política se origina en que la dinámica del comercio exterior está respondiendo a nueva lógica, las CGV, y se requiere una estrategia clara de lo que quiere Colombia, cuándo lo quiere y cómo lo quiere. Pues se tendrá un mundo con unos polos de consumo muy marcados, en los cuales los mercados serán las fuerzas líderes y los productores, por su lado, serán cada vez más estratégicos en la selección de su ingeniería de producción global. A eso es a lo que la literatura económica ha denominado CGV.

Para el diseño de la estrategia se requiere: definir en qué cadenas productivas se quiere estar; identificarlas las acciones que permitan ser un jugador en la cadena; y volver esa estrategia y su implementación un propósito nacional, donde la sociedad tenga el compromiso de sacarla adelante”.

Los temas **obligados a resolver**, dice la ANDI, y que deben ser parte de una política de desarrollo empresarial para aumentar la PTF son, entre otros, los siguientes:

### 1. Alto Costo País resultante de:

**a) Incertidumbre Jurídica.** Cambios permanentes en la normativa tributaria, ambiental, laboral comercial, aduanera, hacen imposible la planeación a largo plazo, dificultan la toma de decisiones y desestimulan la inversión.

**b) Altos costos de la energía eléctrica,** del diésel oil-acpm, fuel oil, gasolina, gas natural, de alcantarillado, etc., poca confiabilidad y continuidad reducen la competitividad.

**c) Un sistema tributario que,** a pesar de las modificaciones que se dieron en 2016, la industria considera que continúa con tarifas muy altas con relación a las de los competidores; no es una reforma estructural y estará sujeta a cambios que detienen la inversión. Además, los gastos públicos no tienen un control económico ni por resultados ni por prioridad.

Asimismo, la DIAN requiere de un fortalecimiento técnico del recurso humano, de los sistemas de información, mejor administración de conceptos, unidad de criterio frente a la normativa, separación de Aduanas de la Dirección de impuestos.

**d) Altos costos de logística,** transporte e infraestructura. Las 4G y el proyecto río Magdalena es un primer paso, pero no quedan resueltos los cuellos de botella de los principales corredores logísticos y no se ha consolidado el transporte multimodal.

**e) Los costos laborales no son competitivos;** se deben adoptar legislaciones laborales simples y flexibles para la tercerización y la adecuación de la empresa a factores tecnológicos o cíclicos o temporales; normas claras y estables; un capital humano con toda la protección social y sujeto a una permanente capacitación, transformando el sistema educativo y de formación.

**f) Trámites y tarifas.** Muchos son innecesarios; hay que fomentar en los empleados públicos una cultura de servicio al empresario y castigar fuertemente la corrupción de los agentes públicos y privados, pues reduce el PIB, genera mayores costos, va en contra de la productividad y la escogencia de los mejores proyectos de inversión.

**g) Modernización de la maquinaria** y transferencia de tecnología, invertir mucho más en investigación y desa-

rollo aplicados a la innovación y colaborar para aumentar el capital humano de la empresa.

## 2. Fortalecimiento institucional

Las políticas de desarrollo industrial no tienen continuidad, sufren cambios en las reglas de juego y desarticulación en el tiempo y, además, no están acompañadas de una institucionalidad fuerte (un supraministerio) que asegure la ejecución, coordinación, responsabilidad de conceptualización y diseño.

Actualmente, nueve ministerios, el DNP, todas sus entidades adscritas y vinculadas y Colciencias adolecen de coordinación y articulación de los mismos y de la responsabilidad de mostrar los resultados por parte de cada uno. Este marco institucional no podrá generar una real política manufacturera para el mediano y largo plazo, y lleva a permanentes iniciativas diseñadas para resolver inmediatos problemas políticos y sociales.



## 7. En resumen

**a)** Cuando al crecimiento del 2% del PIB en 2016 se le resta la depreciación de la maquinaria y equipos, las obras públicas para reponer los daños en la infraestructura ya existente de vías, oleoductos y similares, cuando se reduce el ingreso por los giros al exterior para pagar los intereses de la deuda exterior y de los dividendos y utilidades de la inversión

extranjera, se llega a la triste conclusión que el aumento del ingreso nacional, no bruto, per cápita, es cercano a cero.

Es, entonces, poco creíble que se cuente con los recursos para reducir la pobreza y con los dineros necesarios para cubrir los compromisos políticos acordados y la

inversión productiva. Y lo estimado para 2017, el 2,5% señalado por el Gobierno, tampoco será suficiente para lograr esas metas. Estamos muy lejos del 5% necesario para lograr la paz señalado por los Nobel de Paz que se reunieron en Bogotá. Entonces tendremos que endeudarnos mucho más de lo que estamos; hoy deuda externa 43% del PIB y sector público consolidado cercano al 55% del PIB.

**b)** Los motores del crecimiento en 2017 anunciados por el Gobierno: 4G; edificaciones; el sector financiero, agropecuario y el acuerdo de paz, enfrentan dificultades como la financiación de los proyectos, elevadas tasa de interés, consultas con comunidades, etc. que necesariamente se tendrán que resolver.

El otro motor del cual se desea un aporte importante (3,5%) es la industria manufacturera. Ésta creció en 3% en 2016 gracias al aporte de la refinación de petróleo, aporte que irá desapareciendo a medida que pasa el tiempo, pues de un crecimiento anual del 2016 versus 2015 fue del 23,2%, el crecimiento en último trimestre de 2016 fue de 16,4 % y se espera un 4% para 2017. Queda, entonces previsto un acelerado ascenso (3%) para el resto de los sectores industriales que aumentaron solo 1% bruto en 2016, ascenso sustentado en los argumentos que el Gobierno expuso y se resumieron en este artículo, y en los programas, de corto plazo, oficiales recientes de transformación productiva PTP, impulso a la producción y al empleo PIPE 1 y PIPE 2 y Colombia Repunta.

**c)** Aceptando el optimismo del Gobierno, el cual no deja de ser cuestionado, no se puede desconocer que la industria manufacturera adolece de serios males que impiden un desarrollo elevado y sostenible en el largo plazo: no se aumenta el PIB total manufacturero por empleado; el incremento del empleo generado es muy reducido; un muy pequeño número de sectores industriales son los que aportan crecimiento del PIB manufacturero y la mayor parte o no crecen o se contraen; más del 80% de los establecimientos son pequeños y contribuyen muy poco al PIB, 0.2%.

**d)** La generalizada baja productividad laboral, con excepción de pocos casos, obedece a tres factores: i) reducida o ineficiente inversión en maquinaria y equipos, en investigación, en tecnología y ausencia de alta calidad de la gerencia de la empresa. ii) insuficiente capital humano del personal ocupado y iii) la ausencia de productividad total de factores (PTF), siendo esta última la que responde por la sostenibilidad del crecimiento elevado y la competitividad de la empresa en el largo plazo, es decir la más importante de los tres factores.

**e)** La PTF, a su vez, no mejora porque las causas que la frenan no han querido ser atacadas en sus raíces por los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Basta recordar algunas de las mencionadas en párrafos anteriores: Políticas para el desarrollo industrial sin continuidad, con cambios en las reglas de juego y sin una institución que asegure su ejecución (un supraministerio); incertidumbre jurídica; un sistema tributario ineficiente, complejo y pobremente administrado, gastos públicos sin control, sin determinación de prioridades y sin rendición de cuentas; altos costos de logística, transporte e infraestructura y no serán suficientes las 4G; legislación laboral obsoletas, confusas, y poco flexibles en un mundo globalizado.

En otras palabras, con la deteriorada calidad de nuestras instituciones, poco optimismo se puede tener no solamente en el fortalecimiento el sector industrial manufacturero, sino en todos los otros sectores que generan el ingreso nacional, el PIB. **1**

## ABSTRACT

This article describes the industrial landscape of Colombia in recent years and what awaits the country in the coming months, relating to the conjunctural events that will determine how the economy and politics of the country will develop. This way, the difficulties of 2016 are evidenced, and this year's panorama is forecasted. Analysis are made on the engines that encourage industrialization and, finally, the reasons of low productivity in Colombia are concluded and assessed on how much it affects the development of the industry in general.

# La industria: Hierven los cambios



FABIO NOVOA ROJAS  
Profesor de Dirección de  
Producción, Operaciones y Tecnología  
INALDE Business School

EN LO CORRIDO DEL NUEVO SIGLO SE HAN PRODUCIDO PROFUNDOS CAMBIOS EN LA INDUSTRIA MUNDIAL Y SOBREVENDRÁN MUCHOS MÁS EN EL FUTURO PRÓXIMO. HEMOS ASISTIDO A LA REVOLUCIÓN DE UN SINNÚMERO DE SECTORES EMPRESARIALES. EJEMPLOS COMO LA APARICIÓN DE UBER EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE, DE AIRBNB EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO, LOS PORTALES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN O NETFLIX EN EL CINE Y LA TELEVISIÓN SON APENAS UNAS PEQUEÑAS MUESTRAS DE LO QUE HA SUCEDIDO Y DE LO QUE VEREMOS EN LOS AÑOS SIGUIENTES.

**E**l tema resulta más asombroso debido a la velocidad de difusión y multiplicación, que presionará para que las mutaciones que se produzcan en cualquier lugar del mundo, se estén repicando casi de inmediato en Colombia.

La rapidez del cambio ha sido tal, que profetas económicos tan atinados como Alvin Toffel o John Naisbitt no pudieron predecirlo, pero sí lo hicieron posible empresarios y emprendedores como Travis Kalanick, Brian Chesky o Reed Hatsings, demostrando, una vez más, el aforismo de marras: en el siglo XXI el futuro no se predice, se crea.



Estas metamorfosis empresariales comparten, al menos, dos pilares comunes: la digitalización de la economía, que a su vez da paso a la conectividad, y la capacidad instalada sobrante que existe en muchos sectores y puede ponerse a disposición de los mercados. A continuación lo ilustraremos con algunos ejemplos:

## Uber, Airbnb y Netflix y la nueva economía

Uber, fundada por Travis Kalanick, es una plataforma tecnológica que con el simple accionar de un botón en el teléfono celular pone en contacto a conductores y clientes; pero la compañía no ofrece, como tal, un servicio de taxi. Está presente en más de 500 ciudades de unos ochenta países y ahora tiene el foco puesto en América Latina, donde aspira a aumentar sustancialmente su presencia.

Al no contar con autos, la empresa le dio la oportunidad a un amplio número de personas, que tenían tiempo y vehículo, de acceder a un trabajo, a unos nuevos ingresos y, por el lado de los usuarios, a la posibilidad de disponer de mejores servicios, más amables y seguros, en carros idóneos y limpios.



Airbnb se creó como una plataforma de búsqueda de alojamiento y ahora está transformándose en una aplicación de viajes “todo en uno”. Trabaja con más de 2 millones de propiedades, en 33.000 ciudades de 192 países del mundo. Su negocio no es solamente proporcionar alojamiento a precios bajos al turismo mundial, sino ofrecer relaciones, redes de amigos y nuevas formas de conocer lugares desconocidos.

Normalmente, las personas que viajan están solas, se pasan el tiempo haciendo colas en los mismos lugares donde va todo el mundo y realizan las mismas actividades pensadas para todos los turistas. Según el cofundador y CEO de Airbnb, Brian Chesky: “La gente se puede pasar más horas planeando su viaje, que disfrutando de él”. Todo este fastidioso trabajo se lo pueden evitar con los anfitriones que conectaron a través de Airbnb, quienes no solo le ayudarán a elegir los mejores sitios y recorridos, sino que podrían estar en capacidad de acompañarlos. En otras palabras, la función de anfitrión se está convirtiendo en una profesión, que más tarde podrá ser una carrera técnica o universitaria.

Estos son los efectos de la economía colaborativa, de las plataformas P2P (Peer-to-Peer, o entre pares) y de la capacidad instalada y ociosa que existe en las diferentes industrias. Uber es la mayor empresa de taxis del planeta, pero no tiene taxis y está catalogada como la startup más valiosa del mundo. Aun sin cotizar en bolsa, está valorada en cerca de US\$62.500 millones, mucho más que General Motors.

Airbnb es la mayor cadena hotelera del planeta, pero no tiene un solo hotel. Tampoco cotiza en bolsa, pero no por eso tiene problemas de liquidez. Las instituciones financieras son las que la abordan para ofrecerle sus préstamos. Trabaja con líneas de crédito de varios billones de dólares aprobadas por los bancos más grandes en Estados Unidos: JPMorgan, Chase & Co, Citigroup y Bank of America. Hoy, la empresa podría valer unos US\$30.000 millones, por encima del valor en Bolsa de la cadena de hoteles Marriott.

Uber y Airbnb comparten ciertos elementos comunes: iniciaron actividades con solo un año de diferencia, una y otra fundieron el mundo físico y digital en uno solo, ninguna ha salido a Bolsa pero tienen valorizaciones bimonstruosas y ambas afrontan problemas de tipo judicial y social en algunos de los mercados en los que operan. Esto sucede porque la celeridad de la innovación y la tecnología han rebasado con creces la capacidad reacción de las rancias legislaciones nacionales, que se constituyeron en un mundo donde lo importante eran los átomos, cuando hoy lo que vale e imperan son los bytes.

La economía colaborativa o *sharing economy*, que es la forma de disfrutar de bienes o servicios sin necesidad de adquirir su propiedad, ya ha manifestado sus efectos y lo más probable es que se evidencien en otros sectores de la economía y de la industria. A partir de la ecuación “tecnología más conectividad” surgirán más plataformas P2P, que desafiarán la tradicional relación de prestaciones



y consumo. Piense en productos como libros, repuestos, juegos, películas, servicios médicos, cualquier activo de producción, muebles y enseres; o sectores como la banca, los seguros, la logística, la educación, la salud, el comercio al por menor y la misma industria manufacturera.

Pero aún nos faltan otras industrias que ya se han transfigurado por causa del mundo digital y el exceso de capacidad instalada. Es el caso del cine y el alquiler de películas, este último, dominado durante muchos años por Blockbuster, hoy desaparecida como consecuencia de su poca habilidad para adaptarse a los nuevos avances e innovaciones del sector, algo que sí hizo Netflix con mucha destreza. Como conocemos, en el seno de esta industria han sucedido muchas revueltas: la primera, por allá en los años setenta del siglo pasado, con la irrupción comercial de las cintas de Betamax o de VHS. Los estudios de Hollywood no advirtieron la oportunidad y cedieron el espacio para el florecimiento de las empresas de alquiler de películas. En los años noventa emergió la economía digital y empresas como Blockbuster persistieron con su viejo modelo de negocio compuesto por muchas tiendas físicas, alquiler de películas de estreno y penalidades a los incumplidos. Netflix vio la oportunidad del *streaming* que no es otra cosa que la distribución digital de contenidos multimedia a través de la red.

Con el *streaming* y la utilización de la extensa información digital de todos los usuarios que alquilaban sus productos, Netflix configuró un modelo de negocio triunfador: sin tiendas, sin inventario físico y sus usuarios con acceso a todos los títulos posibles; a una larga cola de películas disponibles. Mediante el manejo de una gran cantidad de datos electrónicos, la empresa investigó los gustos de sus clientes y logró organizar un programa de recomendaciones, que hizo que el 70% de las películas descargadas en televisores o computadores fueran clásicas y antiguas, por las cuales las productoras de cine (propietarias de las cintas), cobraban muy poco por su reproducción. Los costosos estrenos apenas alcanzaron el 30% de los alquileres.

Este modelo de negocio, asentado en gran parte en el *big data*, utilizó a tope las posibilidades del universo digital en sus procesos de selección y distribución, al tiempo que aprovechó la enorme capacidad física desaprovechada de la industria, encarnada en incontables películas archivadas, ya olvidadas y condenadas a ser destruidas, que revivieron bajo un certero sistema de sugerencias. No por casualidad, la revista Fortune seleccionó en 2010 a su fundador y CEO, Reed Hastings, como el empresario del año, por encima de Steve Jobs, Mark Zuckerberg y Alan Mullay.

### Pasos de animal grande en la industria automotriz

El sector automotor es catalogado como el más importante del mundo. Peter Drucker lo llamó “la industria de las industrias”. Aquí conviven los tres grandes de Detroit, las refinadas marcas europeas, los gigantes de Japón, los pujantes coreanos y los sorprendentes y crecientes chinos. Y no



**AIRBNB SE CREÓ COMO UNA PLATAFORMA DE BÚSQUEDA DE ALOJAMIENTO Y AHORA ESTÁ TRANSFORMÁNDOSE EN UNA APLICACIÓN DE VIAJES “TODO EN UNO”. TRABAJA CON MÁS DE 2 MILLONES DE PROPIEDADES, EN 33.000 CIUDADES DE 192 PAÍSES DEL MUNDO.**

solo eso; también coexisten las gigantescas fábricas de proveedores de autopartes y las potentes redes de concesionarios y de talleres de servicio. Un sector eficiente, uno de los más innovadores del planeta con cadenas de suministro especializadas y rápidas, que surte productos de alta confiabilidad a precios cada vez más competitivos.

Además, esta industria es fuente de negocios para diversos sectores: financiero, seguros, distribución de combustibles y lubricantes, almacenes de repuestos y plazas de parqueo. Asimismo, la operación de sus vehículos genera incontables puestos de trabajo como conductores, mecánicos, distribuidores y hasta agentes de tránsito.

Pero esta industria tan robusta y establecida está seriamente amenazada por el advenimiento de los fenómenos de los mercados del nuevo siglo, que no son tan distintos a los que ya se sienten en otras industrias: aparición de nuevas tecnologías, la profusión de la economía digital y la modificación de los hábitos de consumo. Los expertos del sector automotor están de acuerdo con que sus grandes tendencias futuras se pueden definir así: 1. Cero contaminación. 2. Cero accidentes. 3. Cero propiedad. Vamos a explicarlas de forma directa y escueta:

### 1. Cero contaminación

Los principales avances del sector de los últimos años se han sintetizado en la sustitución del motor de combustión interna por otros más eficientes y menos contaminantes. Hasta el momento, las alternativas más viables las representan el motor eléctrico, hoy una patente realidad y, en segundo término, el motor de celdas de combustible de hidrógeno, cuya labor de desarrollo ha estado encabezada por los japoneses de Toyota.

El actual motor de combustión interna tiene una eficiencia en la conversión de gasolina de apenas el 20%; es decir, por cada cien unidades de energía que entran, solo se aprovechan veinte para el movimiento del vehículo; lo demás se pierde en diversas formas de calor dentro del motor y en las maniobras para vencer la resistencia del aire, frenado y la expulsión de gases. Este motor utiliza muchas piezas, posiblemente más de 1.000<sup>1</sup>, que tienen que estar perfectamente coordinadas; si falla una, todo se arruinará. Por su parte, el motor eléctrico tiene diez veces menos partes; lo único que se mueve es el rotor, lo que favorece su vida útil, pues puede recorrer más de un millón de kilómetros sin necesidad de mantenimiento y su eficiencia fluctúa entre el 60% y el 80%. Además, no produce ruido, ni vibraciones.

El costo del combustible utilizado en un motor eléctrico puede ser cuatro o cinco veces menor que el de la gasolina y la empresa Tesla<sup>2</sup> regala de por vida el combustible a sus clientes, quienes pueden cargar gratis sus autos en cualquiera de las más de 650 estaciones repartidas por todo Estados Unidos y ahora en Europa.

Sin embargo, la penetración de vehículos eléctricos en el mercado sigue siendo muy pequeña. En 2016, su venta en Estados Unidos solo alcanzó menos del 0,5% del total<sup>3</sup>. ¿Cómo se explica? Posiblemente confluyen algunos inconvenientes que se pueden resumir así y que la industria trabaja afanosamente en acotarlos: **1.** Alto precio de adquisición. **2.** La "ansiedad de rango". **3.** Dificultad de recargar el vehículo.

Los precios ya han estado disminuyendo como efecto de los adelantos tecnológicos en el diseño y la fabricación de las baterías de litio<sup>4</sup>, y se prevé que,



**LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ES FUENTE DE NEGOCIOS PARA DIVERSOS SECTORES:** FINANCIERO, SEGUROS, DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES, ALMACENES DE REPUESTOS Y PLAZAS DE PARQUEO. ASIMISMO, LA OPERACIÓN DE SUS VEHÍCULOS GENERA INCONTABLES PUESTOS DE TRABAJO COMO CONDUCTORES, MECÁNICOS, DISTRIBUIDORES Y HASTA AGENTES DE TRÁNSITO.

en menos de cinco años, los precios de venta ya estarán al nivel de los vehículos convencionales. La “ansiedad de rango”, que se refiere a la incertidumbre que surge en el conductor por el posible agotamiento de la energía de su vehículo, en buena parte, ya se ha resuelto. Por ejemplo, el Tesla S promete 480 kilómetros de autonomía con una potencia de 387 HP. Y, por último, las dificultades para recargar se están solucionando de dos maneras: a) cada vez hay más estaciones en el mundo y b) los megacargadores han disminuido el tiempo de carga a veinte minutos para cubrir unos 250 kilómetros.

Lo anterior, unido a los incentivos que otorgan los gobiernos para que se fabriquen más vehículos no consumidores de recursos no renovables y los regímenes, cada vez más severos, para reducir las emisiones de dióxido de carbono y a los notables adelantos técnicos, nos llevan a pensar que el auto eléctrico será el principal medio de transporte automotor antes de diez años. Posiblemente, ¡su próximo carro sea eléctrico!

## 2. Cero accidentes

Esta corriente apunta hacia el vehículo autónomo que no exige conductor. En esta labor están reunidas las grandes empresas de Silicon Valley, entre ellas Alphabet y Apple, las innovadoras empresas de transporte como Uber, Federal Express y, claro, las grandes empresas automotrices. Por ejemplo, Ford planea producir vehículos con piloto automático para vender a particulares hacia 2021. Esto quiere decir que sus futuros productos no se ofrecerán con timón, ni acelerador, ni pedal para frenar.

Este es el firmamento de la robótica, que ha evolucionado en los últimos años en paralelo al auge de la manufactura automatizada, que ha apretado

sustancialmente el costo de producción de los robots, tanto que la fórmula actual se resume en: “robots baratos y mano de obra cara”. Este escenario forzaría a la baja los precios del transporte de personas y de mercancías. Tal vez es por eso que empresas de venta al por menor, como Amazon, experimentan cada vez más con vehículos de reparto sin conductor.

Pero, como diría mi amigo, el billarista, el asunto no es tan “de bola a bola”. Para vivir un mundo automotor totalmente autónomo se requiere acometer ciertos quehaceres adicionales como coordinar las rutinas digitales de múltiples vehículos, trabajar en la conectividad con los semáforos o el régimen que los reemplace para hacerlos compatibles con todo el sistema, determinar las prioridades en los cruces de las calles y algunos asuntos más. Este es el concepto de *smart cities*, que busca información de los vehículos y, con esta base, programar el tráfico ahorrando mucho tiempo y dinero a todos los ciudadanos. Pero, con la vertiginosa evolución de la tecnología digital y la, cada vez más afinada,

destreza para trabajar la infinidad de datos que generan unos vehículos con mayor número de dispositivos digitales, la conciliación solo será cuestión de unos pocos años. Note que aquí, escuetamente, estamos refiriéndonos a esos temas que se publican a diario en las revistas especializadas y en los periódicos, que denominan, internet de las cosas, los “wearables” y el análisis y tratamiento de los grandes datos, metodologías que evolucionan a pasos agigantados.

## 3. Cero propiedad

Hace apenas unos veinte años, el primer ahorro que hacía un profesional recién egresado con su sueldo era para comprar un automóvil. El carro era sinónimo de libertad, autonomía y estatus. Los jóvenes de la época pasaban horas “cacharreando” con su carro en el garaje de sus casas o de sus amigos. Estas costumbres desaparecieron. Como ha sucedido en muchas otras industrias, los cambios de hábitos de consumo se hicieron realidad. A la que hoy conocemos como la generación de los *millennials* poco le interesa ser los grandes expertos en automóviles y prefiere aspirar a trasladarse en forma fácil, rápida y sin problemas. La propiedad no tiene transcendencia.

Todo parece mostrar que la forma de transportarse en los próximos años se comportará de la siguiente forma: si necesitas ir a la oficina o cualquier otro lugar, llamas un Uber, Lyft o algún medio similar y oportunamente aparecerá un automóvil o camioneta con motor eléctrico, sin conductor, con mesas cómodas para que vayas trabajando con conexión a la red. Se detendrá a recoger a otros pasajeros que utilicen la misma ruta y después de dejarte en tu destino, se marchará en silencio y sin ayuda para estacionarse en algún lugar a esperar a que le soliciten otros servicios. Lo mismo ocurrirá si la idea es ir de paseo o de vacaciones con la familia a un balneario o a la casa de campo. Con estas nuevas costumbres, disminuirán algunas de las congestiones en ciudades y carreteras porque se harán los mismos servicios con menos carros puesto que, como lo demuestran profusas investigaciones, un automóvil particular está inactivo el 94% de su tiempo.

Miremos ahora las consecuencias de estas tendencias en la industria y en los sectores relacionados. Iniciemos por los propios integrantes de la cadena de valor de la industria automotriz:

## Fabricantes de autopartes

Varios desaparecerán. En particular, los productores de piezas estampadas de acero, timones, aceite de motor y frenos, sistemas de arranque, sis-

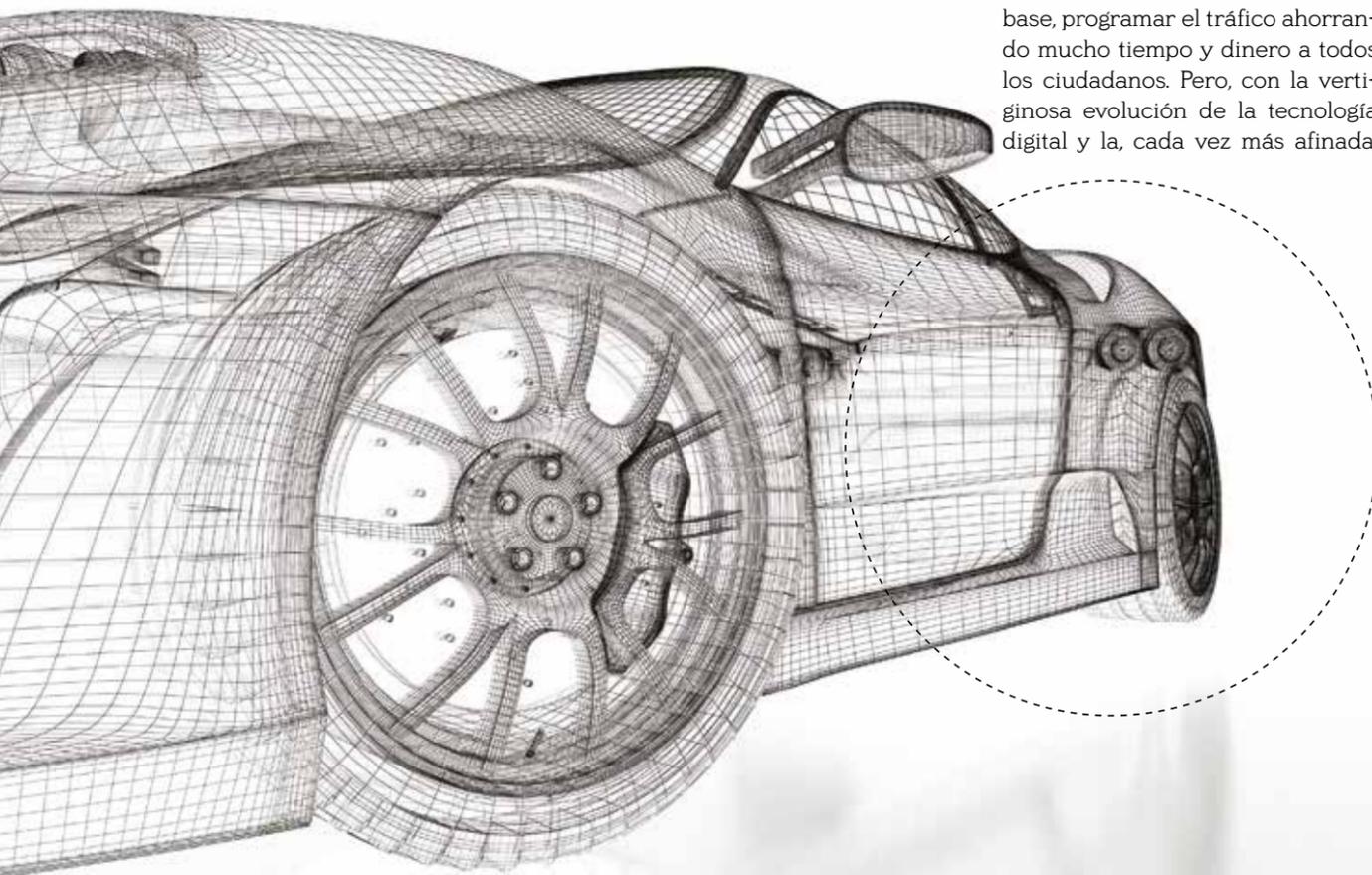
temas de enfriamiento, motores y cajas de transmisión. Otros atravesarán por profundas transformaciones: tapicería, tableros de instrumentos, sistemas de frenos, etc. Tal vez emergerán algunos productores de sistemas digitales pero, en conjunto, el sector será mucho más pequeño y, sin duda, más concentrado.

## Plantas ensambladoras

Serán más rápidas en producir nuevos modelos. Hoy, como consecuencia de la complejidad del vehículo de combustión interna, se necesitan más de US\$1.000 millones, cinco años y miles de empleados para desarrollar un nuevo vehículo. El Tesla S solo demandó US\$130 millones para su desarrollo y producción y ¡lo hicieron en apenas un año!

## Las redes de concesionarios

Tesla no las utiliza, pues entrega sus vehículos en fábrica, en sus propias salas de venta o, si no es posible, los despacha a la casa u oficina del nuevo y expectante dueño, que seguramente tuvo que hacer cola más de un año, con el pago previo de un buen anticipo de dinero, para su entrega. Y es que el automóvil del futuro (o mejor, del presente inmediato) no necesita de distribuidores al estilo tradicional que enfocan su trabajo a “alistar” el vehículo y los complementan en



el tiempo con el servicio de posventa. Con el carro eléctrico no existen cambios de aceite y no hay que revisar físicamente la garantía, pues esta y muchas de las posibles fallas de funcionamiento se arreglan *online*, en las noches, desde las oficinas centrales de la fábrica, cuando el dueño está descansando. Es más, si hay mejoras en la tecnología del vehículo, estas actualizaciones las introducirán al auto por esta misma vía. Después de todo, el nuevo automóvil será un computador con ruedas. Es lo que, en estos tiempos, podríamos llamar: “la *apletización* del automóvil”

### Talleres de servicio

Generosamente, señalamos que se reducirán de forma sustancial porque nos preguntamos: ¿para qué existirán? ¿Daños de motor o del sistema de tracción? ¡No! Se arreglan online. ¿Latas? Pero si no se provocarán choques o colisiones; los vehículos son autónomos, orientados por sistemas inteligentes. Bueno, en ciudades como algunas de las de nuestro país, a lo mejor subsistirán algunos pequeños negocios para ofrecer algún cambio urgente de neumáticos o llantas que sean secuela de los eternos huecos de las calles.

Ahora exploremos lo que podría suceder en los sectores conexos:



#### Seguros

La industria de los autos es una de las ramas centrales de los seguros generales en el mundo. Pero, si tienes un automóvil autónomo, ¿qué seguro tomarías: ¿De accidentes, de responsabilidad civil o de robo? Imagina qué le pasaría a aquel ignorante ladrón que se robara un auto con robot inteligente incorporado. Creo que los directivos de la industria del seguro deben estar bastante preocupados y tratando de estructurar alternativas para responder al indefectible progreso de la tecnología.



#### Sector bancario

Para este sector la financiación de automóviles es un producto estupendo, relativamente seguro y con buen beneficio. Pero, ¿a quién van a financiar si la tendencia es la no propiedad? En este campo, se producirán ingentes cambios, pues el negocio se trasladará del crédito personal a la financiación corporativa, con todas las implicaciones de manejo, operación y de rentabilidad que supone esta sacudida.



#### La industria petrolera

Doblemente afectada, sin aceites para motor, transmisión o frenos y el principal impacto: sin estaciones de servicio de gasolina o ACPM (combustible diésel) para los vehículos. Se supone que cada año, alrededor de dos millones de barriles diarios van a saciar el hambriento transporte de pasajeros y mercancías en el mundo. ¿Qué pasaría si esta cantidad ya no se utilizara?, ¿cómo se comportarían los precios internacionales del petróleo?, ¿qué sería del equilibrio geopolítico mundial?

Sin embargo, debemos plantear unas reflexiones más profundas. ¿Qué ocurrirá con el empleo? No conocemos el número de personas que viven de la profesión de conductor de vehículos: taxis, camionetas de reparto, camiones, autobuses, choferes de ejecutivos y de familias, etc. ¿Cuál sería su suerte con el advenimiento de los vehículos autónomos?, ¿qué podría ocurrir con los numerosos puestos de trabajo que generan los parqueaderos o el oficio de *valet parking*? ¿Qué pasaría con las estaciones de servicio o con los incontables talleres y centros de servicio que operan en la economía del planeta?

Estos son solo algunos de los interrogantes existenciales que afloran cada vez que se procrea una revolución tecnológica en el mundo. Son los mismos que se manifestaron en las épocas prehistóricas con el invento de la rueda o en tiempos más recientes, como los que se sucedieron al final de siglo XVIII, con la invención de las máquinas o a principios del siglo XX con la línea de ensamble. En esas épocas se reemplazaron empleos artesanales y manuales por unos más técnicos y atrayentes, dando paso a un nuevo estadio de prosperidad para la humanidad. Lo mismo deberíamos esperar de esta revolución a la que asistimos que, sin importar los indefectibles debates, tenemos que apoyarla porque la esencia del empresario, y mucho más del emprendedor, jamás le puede permitir oponerse a la marcha del progreso.

**LOS NOTABLES ADELANTOS TÉCNICOS NOS LLEVAN A PENSAR QUE EL AUTO ELÉCTRICO SERÁ EL PRINCIPAL MEDIO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR ANTES DE DIEZ AÑOS.**

### Conclusiones

Nuestra referencia en este artículo a la industria automotriz y a otros sectores tiene la confesa intención de obligar a la reflexión sobre nuestras propias empresas y los cambios que se podrían sobrevenir. ¿Cuál puede ser el Uber o el Airbnb de nuestro sector? ¿De qué forma se manifestaría en nuestro entorno un fenómeno similar al del vehículo eléctrico? ¿Qué insólitos nuevos jugadores podrían invadir nuestro mercado como efecto de la intrusión de las nuevas tecnologías? ¿Cuáles son las megatendencias que podríamos inferir como consecuencia del desarrollo sin límites de la economía digital? ¿Cuál debe ser mi responsabilidad como directivo: esperar y seguir en mi zona de confort o asumir el honroso papel de protagonista y líder que requiere mi organización para manejar estos cambios? La experiencia nos ha enseñado que en todo proceso de transformación hay ganadores y perdedores y solo los que se adelantan a los acontecimientos son los que hacen parte del primer contingente.

Recordemos que Netflix conjuntó el mundo digital con el real: existían unos activos sobrantes y propiedad de terceros que eran las películas. Tomó los datos que generaban sus clientes, los convirtió en información preciosa para establecer un sistema de recomendaciones que le permitió ofrecer al público películas clásicas y antiguas, sin ningún uso, proporcionándole un valor que jamás se había creado. Y algo similar desarrolló Airbnb con base en las oportunidades que vislumbró en el sector del turismo, que genera más del 10% del PIB mundial.

De acuerdo con datos oficiales del gobierno colombiano, la participación de la industria manufacturera en la composición de la economía nacional pasó de un lánguido 14,2%<sup>5</sup> en 2006, a un angustioso 11% al final de 2016, para una pérdida porcentual de 3,2 puntos en solo diez años. Así los países no pueden crear desarrollo, riqueza, ni bienestar, pues la producción manufacturera es el auténtico sector real.

En consecuencia, en nosotros los industriales y empresarios, que somos los únicos y legítimos custodios de la economía, está la responsabilidad de darle la vuelta a estas cifras. Tenemos las herramientas en nuestras manos que no son más que conocimientos, capacidad instalada y la posibilidad de acceso a



la tecnología digital. Pero, si queremos abrirnos camino en esta época de cambio es mejor empezar de inmediato porque como reza la sabia advertencia del espejo retrovisor externo de mi carro, todavía a gasolina, pero del que espero un grato *upgrade* al eléctrico y autónomo: “*Objets in mirror are closer than they appear*”.<sup>1</sup>

### ABSTRACT

The well-known sentence, “the future is not predicted, it is created” is proving its validity, with the profound changes that are happening in the industry of the 21st century. What prophets could not foresee, entrepreneurs are doing it. Facts such as the digitalization of the economy, connectivity, and surplus installed capacity that is available to markets, are the seedbed of many revolutionary companies. The cases of Uber, AirBnB or Netflix are the best example. But there are other trends such as growing concern about environmental issues and the tendency to have access to services, rather than property, which revolutionize the most traditional industries of the planet, such as automotive, appliances and many more. This pioneering article analyzes the causes of this new industrial revolution and the effects they generate in the daily discourse of modern society and in people’s lives

Ver referencias bibliográficas en la página 96

# El proceso estratégico: ¿Qué hacer si está pensando en diseñar su estrategia de negocios?



**JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO**  
Ph.D.(c) Director y profesor  
del Departamento de Dirección General  
INALDE Business School

**ESTE PROCESO ES FUNDAMENTAL PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN.** PRESENTARÉ ALGUNOS PASOS E IDEAS CENTRALES QUE AYUDARÁN A DISEÑAR Y PONER EN MARCHA UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. POR ESTA RAZÓN, EN LA PRIMERA PARTE HARÉ UNA DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA. LUEGO, REVISAREMOS EL PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UN BUEN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. POSTERIORMENTE EXPLICARÉ EL PROCESO DE CONSIDERACIÓN DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS QUE SURGEN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y, FINALMENTE, VEREMOS LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y ALGUNAS CONCLUSIONES PRÁCTICAS PARA LOS DIRECTIVOS QUE TIENEN INTERÉS EN LLEVAR A CABO ESTA TAREA.

## ¿Qué es la estrategia?

Es la palabra más usada en el mundo de los negocios y las organizaciones. Hoy en día es muy común que cualquier iniciativa tenga el apellido de “estratégico” sin que sepamos muy bien de qué se trata. Esto se debe a que confundimos “estratégico” con “importante” y olvidamos que la estrategia, como disciplina de estudio, no significa lo importante.

La mejor manera de entender la estrategia es mediante su etimología griega, que significa “estrategos” o “general de los ejércitos”, lo cual nos indica que: **1.** Su origen es militar y **2.** Se infiere que tiene que ver con el fin de la batalla: la obtención de la victoria. En consecuencia, si seguimos esta definición y la llevamos a los negocios, descubrimos que la estrategia está relacionada con la competencia y con la victoria en el campo de las preferencias de los clientes.

Lo anterior quiere decir que cuando hablamos de estrategia nos referimos a la competitiva que, a su vez, es algo muy distinto de los sistemas de planeación de objetivos de las organizaciones: lo que comúnmente llamamos planeación estratégica. Ambas son actividades de naturaleza distinta porque al diseñar la estrategia nos debemos preguntar: ¿cómo competimos?, ¿cómo creamos valor a nuestro cliente? En cambio, cuando hacemos planeación nos debemos preguntar: ¿qué objetivos vamos a alcanzar?, ¿cómo me organizo para lograrlos?

La estrategia es, sobre todo, una decisión de grueso calado que afecta positiva o negativamente el futuro de la organización. Las decisiones estratégicas son por excelencia, por ejemplo, las alianzas, el crecimiento, la diversificación o, las clásicas, como competir por costo o por diferenciación (aumento de la disposición a pagar, en inglés, *willingness to pay* - *WTP*).

No obstante, surge una pregunta: ¿cómo se toman las decisiones estratégicas? La respuesta no es tan obvia porque concurren muchas situaciones en la vida del empresario y del directivo que no son necesariamente lineales; es decir, no son fruto de una buena idea y una brillante ejecución. Las ideas estratégicas nacen por necesidad, azar, suerte o ejecución. Por ejemplo, Michael Dell tuvo que inventarse un modelo de venta directa porque no tenía capacidad de distribución ni tampoco músculo financiero.

Por lo tanto, las ideas estratégicas nacen especialmente de la discusión, del debate, del análisis y de la búsqueda de múltiples alternativas que nos conduzcan a la satisfacción de una necesidad concreta y especial del cliente.

Una buena metodología para el diseño de la es-

trategia es aquella que se basa en preguntas y que genera pensamiento colectivo, es decir, interacción y creación de opciones y nuevas alternativas. Por ejemplo, si un comité de dirección requiere tomar una decisión estratégica puede hacerse las siguientes preguntas: ¿qué información tenemos?, ¿cuál es el problema?, ¿cuáles son nuestros criterios y objetivos?, ¿qué alternativas tenemos?, ¿cuál es la decisión posible en las actuales circunstancias?

Surge la pregunta: ¿para qué sirve el uso de la matriz DOFA o los modelos como el de las cinco fuerzas de Michael Porter? Estos esquemas son útiles para enriquecer el análisis sobre la situación actual; sirven para descubrir los problemas, las oportunidades y para reconocer las dinámicas externas que influyen de forma positiva o negativa en el desempeño de la empresa. Sin embargo, el verdadero valor de estas metodologías radica en su utilidad para que podamos diagnosticar la situación al interior de la empresa y, especialmente, en el panorama competitivo. Por consiguiente, un buen uso de estas herramientas ayudan a tomar mejores decisiones.

En consecuencia, el ciclo para construir la estrategia consta de tres pasos:

- a) El diagnóstico interno y externo de la empresa
- b) La decisión basada en las alternativas estratégicas (una alianza, un segmento, o la re-composición del portafolio de productos)
- c) La implementación: hacer que las cosas sucedan mediante el encaje con las políticas funcionales y la organización.

**LA ESTRATEGIA ES, SOBRE TODO, UNA DECISIÓN DE GRUESO CALADO QUE AFECTA POSITIVA O NEGATIVAMENTE EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN.**



Una estrategia es, más que nada, una decisión que tomamos y que reconocemos como estratégica porque, en primer lugar, nos lleva a elegir un camino (y no otro) y, en segundo lugar, porque configura la realidad de la empresa o de la organización en el largo plazo.

A continuación veremos el proceso que ha de llevarse a cabo para diseñar y poner en marcha una estrategia de negocios.

## 1. El diagnóstico estratégico para tomar buenas decisiones estratégicas

No hay nada más práctico que una buena teoría

El diagnóstico o análisis es el paso previo antes de tomar cualquier decisión importante en nuestra organización o en la vida. Si la decisión es sobre la estrategia de la empresa, debemos recordar la pregunta que nos sirve de punto de referencia: ¿cómo vamos a competir?

La manera de hacer un buen diagnóstico requiere de una mirada minuciosa a lo que sucede en el entorno de la empresa y, luego, la evaluación de las capacidades y recursos internos de la organización. Para mayor claridad, el entorno es todo aquello que sucede por fuera de la empresa y que el empresario y el directivo no controlan, por ejemplo: el crecimiento demográfico de una sociedad. La particularidad de las fuerzas del entorno consisten en que pueden afectar positiva o negativamente el desempeño de la compañía.

El entorno tiene dos niveles de análisis: uno lejano y otro más cercano. El primero tiene que ver con aquellas fuerzas externas de la política y de la economía del gobierno y, en general, de la sociedad que influyen de una manera menos directa en la empresa. De otro lado, el entorno cercano es el sector o industria en el que la empresa participa. En aras de mayor precisión, es la cancha de juego donde la empresa gana o pierde los partidos.

Si quisiéramos realizar un buen análisis estratégico podemos ejecutar una serie de pasos que nos ayudaría a tener una información más clara y ordenada de cara a la toma de decisiones estratégicas para nuestra empresa.

### Comprender el entorno menos inmediato

La mejor manera para comprender el entorno menos inmediato es mediante la consideración y el análisis de las principales fuerzas que lo configuran. Podemos



**LA MANERA DE HACER UN BUEN DIAGNÓSTICO REQUIERE DE UNA MIRADA MINUCIOSA A LO QUE SUCEDE EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA Y, LUEGO, LA EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES Y RECURSOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

dividir estas fuerzas en cinco componentes: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Cada uno de ellos tiene una incidencia positiva o negativa, según el tipo de empresa en la que estemos. Habría muchos ejemplos concretos de estas fuerzas: tipo de instituciones políticas nacionales o municipales, tasas de interés, tasas de cambio, comportamiento de la natalidad y de las pirámides poblacionales, irrupción de nuevas tecnologías, conciencia ambiental y nuevas leyes o decretos del gobierno.

### Comprender el entorno más mediato: la industria o sector

Toda industria o sector ofrece ciertas características homogéneas que muestran tendencias que afectan o desfavorecen a la empresa. Es poco usual que una organización tenga rendimientos muy superiores a los de sus competidores, a menos de que goce de una ventaja competitiva muy precisa y única. Asimismo, no tiene la misma rentabilidad el sector farmacéutico que el del acero.

Los componentes clave para entender la industria son cinco: la cantidad de competidores, la posibilidad

de entrada de más competidores, las amenazas por sustitutos y el poder de negociación de proveedores y clientes. Cada uno de ellos es clave porque inciden, para bien o para mal, en el precio o en el costo de los productos o servicios de la empresa. Veamos un ejemplo: si una empresa tiene muchos competidores, hay posibilidades de que se afecte el precio o si el proveedor es único, entonces, los costos para producir ese producto subirán, lo cual afectará negativamente la utilidad y el margen de esa empresa.

En consecuencia, antes de tomar decisiones estratégicas, debemos conocer bien estas fuerzas para entender de qué manera afectan la empresa y cómo la esta puede construir barreras para defenderse. Las patentes son una buena barrera de protección, lo cual explica las altas rentabilidades de la industria farmacéutica.

El Circo del Sol, por su parte, eliminó todo aquello que afectaba su modelo de negocio. Suprimió el espectáculo centrado en estrellas debido a su alto poder de negociación y, al contrario, desarrolló un espectáculo circense basándose en otro tipo de clientes y a partir de innovaciones en la experiencia como la música, el teatro y la ópera.

### Hacer un inventario de capacidades y recursos internos

Toda organización posee recursos y capacidades. Este inventario permite saber si la empresa cuenta con la organización o estructura correcta para alcanzar sus objetivos o si hacen parte de ella personas motivadas y formadas para generar el producto esperado o prestar el servicio adecuado. De igual modo, ayuda a cuantificar los problemas de la organización con respecto a las brechas en las competencias, a la ausencia de sistemas de información o a las dificultades de coordinación entre las personas.

En conclusión, el análisis estratégico es el principal insumo que necesita un empresario o un directivo para tomar mejores decisiones. Es increíble que muchas veces se tomen decisiones de manera precipitada que, con frecuencia terminan cambiando la naturaleza del negocio de manera sorprendente.

Toda decisión requiere de un decisor, lo cual nos indica que una de las competencias principales de un buen directivo es su capacidad de tomar decisiones. Esta competencia tiene algo de ciencia, un poco de arte y mucho de oficio. Para que un directivo gane en ciencia exige de análisis, para ganar en arte, el sentido común y para ganar en el oficio, la experiencia.

## 2. La decisión estratégica: ¿cómo tomar estas decisiones?

El producto final del trabajo de los directivos son decisiones y acciones

Peter Drucker

En los últimos apartados hemos visto lo que significa la estrategia y cómo realizar un buen diagnóstico estratégico ¿Cuál es el paso siguiente? Aprender a tomar mejores decisiones estratégicas. Miremos de cerca una metodología sencilla para crear múltiples opciones. La evolución del *management* (gracias a la investigación y a la experiencia de muchas empresas) nos muestra diversos modelos que nos ayudan a entender mejor las opciones estratégicas.

### La definición de opciones

Lo primero que debemos hacer es formularnos preguntas que nos sirvan para la creación de opciones; por ejemplo: ¿cómo vamos a competir?, ¿queremos crecer?, ¿cuál será nuestro modelo de negocio, de innovación o internacionalización?

Una vez hemos reflexionado sobre esto, surgen modelos que no sustituyen el criterio pero sí son guías para ordenar y guiar el pensamiento. En consecuencia, en cada pregunta podemos apoyarnos de un modelo gerencial para profundizar en nuestro análisis.



Para ilustrarlo mejor, usaremos un símil de un profesor del ESADE: “un modelo es como una gran avenida por donde la organización puede circular”. Veamos:

A las preguntas:

**a) ¿Cómo competiremos?** Para responder a esta pregunta nos sirve como apoyo el modelo de estrategias genéricas de Michael Porter, que consiste en ganar un posicionamiento en un mercado mediante una estrategia de costo o de diferenciación.

**b) ¿Queremos crecer?** Para esta pregunta resulta útil comprender los cuatro vectores de crecimiento de Ansoff, que consisten en definir el camino que se quiere recorrer para crecer a partir de nuevos productos, clientes, mercados geográficos o mediante diversificación.

**c) ¿Cuál será nuestro modelo de innovación?** Gracias a esta pregunta podremos descubrir el modelo de “La estrategia de océano azul” de Mauborgne y Kim, que pretende crear nuevos espacios de mercado no disputados por medio de la promoción de una innovación en valor para el cliente y para la empresa.



### La evaluación de opciones según criterios

Cuando ya hemos analizado las opciones estratégicas, debemos evaluarlas a la luz de unos criterios que ayudan a afinar la consistencia de la decisión. Por ejemplo, la opción A ¿me acerca o me aleja de mis objetivos de largo plazo? Si consideramos A como la opción de crecimiento y mi objetivo de largo plazo es tener el control y propiedad de la empresa, quizás la decisión de crecimiento me puede alejar de mis objetivos.

En segundo lugar, las opciones deben considerar la consistencia ética de las decisiones porque muchas parecen necesarias a primera vista, pero en el largo plazo se pueden convertir en grandes monumentos a la falta de criterio ético. Por ejemplo, Interbolsa tenía un objetivo de corto plazo que era el rendimiento trimestral y el crecimiento a unas tasas por encima de sus competidores en el mercado. Esa decisión estratégica conllevó a unas altas exposiciones al riesgo y, sobre todo, a no salvaguardar ni proteger el ahorro de sus inversionistas.

En tercer lugar, las opciones deben considerar los aprendizajes que surgen después de cada decisión, pues debe haber una consideración por los errores del

pasado; no solo los nuestros sino los de otros para evitar equivocarnos en la decisión que tomaremos. Bien reza el refrán: es de personas inteligentes aprender de los errores; es de sabios aprender de los errores de los demás.

### Elección de una opción estratégica

Cuando hemos considerado todas las opciones posibles, viene el momento de tomar la decisión estratégica. Esto nos lleva al comienzo de nuestra reflexión para así tatar de entender que una elección de esta naturaleza es consistente y sirve de derrotero para toda la organización. Cuando tomamos una decisión estratégica sobrevendrán otras decisiones, planes, objetivos, proyectos, cambios y modificaciones en la estructura y en la organización.

Uno de los temas más importantes es la consideración de las opciones estratégicas. Es increíble con qué facilidad se toman decisiones en las empresas y organizaciones sin ni siquiera pensar en las opciones y consecuencias. Esto ocasiona, naturalmente, inmensos yerros muy difíciles de corregir. También asombra cómo los procesos de planeación estratégica, que

están llamados a generar estas reflexiones, se llevan a cabo completamente desconectados de la toma de decisiones, lo cual se resume en esta figura: mucho *power point* y poca reflexión estratégica. ¿A usted también le ha pasado?

## 3. La implementación de la estrategia en nuestras organizaciones

### Un directivo es un motor de motores

La implementación de la estrategia, de los planes o de las decisiones estratégicas es lo más determinante para el éxito o el fracaso de una empresa. Nuestra experiencia nos muestra que muchas organizaciones no ejecutan según lo planeado y sin un norte que les brinde consistencia en las decisiones que se deben tomar en el día.

La implementación, de manera sencilla, consiste en hacer que las cosas sucedan. El problema consiste en que, al hacerlo, nos topamos con dos realidades complejas de gestionar: la libertad humana y la incertidumbre. Esto quiere decir que si queremos implementar con éxito, debemos contar con la voluntad de las personas y con la suerte (o viento a favor como lo llamaban los marineros).

Por este motivo, existen unos elementos clave que debemos tener en cuenta para implementar con éxito nuestras estrategias y decisiones estratégicas:

### Los encajes funcionales

Una vez la organización ha definido sus planes estra-

tégicos y ha tomado sus principales decisiones estratégicas, o sea, aquellas que marcan el camino y definen su futuro, es necesario definir una serie de políticas funcionales que sean consistentes con aquello que la empresa decidió. Por ejemplo, si el objetivo es el crecimiento, la internacionalización o la diferenciación, entonces, debe adecuar las políticas funcionales de marketing, operaciones y compensaciones a los nuevos objetivos.

### La estructura

En este punto, la alta dirección debe preguntarse: ¿la estructura que tenemos nos permite alcanzar los objetivos y la estrategia competitiva que nos hemos propuesto? La respuesta a esa pregunta nos llevará a un nuevo reto que consiste en diseñar la organización para los nuevos objetivos y retos que se quieren conquistar. A esto hay que sumarle otra pregunta: ¿tenemos la gente correcta, esto es, capacitada y motivada para asegurar el logro de los objetivos?

### El liderazgo

El liderazgo del CEO o director general es el elemento definitorio. Este es el factor movilizador. Una empresa es, al final, la sombra alargada de su CEO, lo cual significa que el ritmo, el estilo y la intensidad de las iniciativas y acciones dependen de él. Por eso, su liderazgo es el que impulsa a la organización y la conduce por el camino elegido. Esta capacidad se concreta en procesos como la comunicación con la gente, las reuniones de impulso y seguimiento y, especialmente, con el ejemplo de constancia, persistencia y valor en medio de las situaciones difíciles.



### El presupuesto

La coherencia entre la decisión estratégica y el presupuesto es la prueba ácida de la implementación. Podemos parafrasear aquel dicho y afirmar: "dime cómo gastas tu dinero y te diré cuáles son tus objetivos". Muchas veces es el presupuesto y, en especial, las inversiones de la empresa las que nos muestran la existencia de una estrategia consistente. Por este motivo, la discusión y aprobación del presupuesto anual no debe ser una actividad más en la empresa; por el contrario, es como verificamos si somos consistentes con la estrategia creada.

### Los indicadores

Un adecuado sistema de seguimiento y rendición de cuentas a los planes y a la ejecución de las decisiones estratégicas es la garantía del éxito de un buen proceso de implementación. Una de las principales herramientas con las que contamos para asegurar este proceso es la gestión por medio de los indicadores de gestión.

Unido a esto, se requiere todo un proceso social de seguimiento a los objetivos mediante mecanismos participativos de rendición de cuentas de las áreas y jefes de proyectos en los que, simplemente, los encargados pasan al tablero y muestran los avances o retrocesos frente a los objetivos definidos. No es fácil, pero la medición es la única manera de saber si nos estamos acercando o alejando de la consecución de nuestros objetivos. El mejor ejemplo es el de aquel que decidió iniciar una dieta. Si la persona no se sube a la báscula periódicamente, entonces, no sabrá los avances en su propósito.

### Conclusiones

Toda estrategia obedece a las decisiones que toman quienes están en el vértice de las organizaciones; tan importante como la decisión estratégica, es el proceso de llegar a ella. Por este motivo surgieron los procesos de planeación y diseño de la estrategia, con el fin de llevar a cabo un proceso más reflexivo y menos subjetivo y emocional por parte de alguien con poder.

Una de las experiencias más importantes en nuestra práctica como profesores y asesores en esta materia es no desconectar el proceso de planeación y diseño de la estrategia de la toma real y efectiva de decisiones.



En muchas ocasiones, una empresa toma una decisión y sin querer cambia, por la puerta de atrás, la estrategia de la organización.

Este enfoque que he presentado requiere de una profunda reflexión alrededor del rol de los órganos de gobierno de las organizaciones, específicamente de la junta directiva y del comité de dirección; dado que, el diseño de una buena estrategia se enriquece con las discusiones y la ponderación de alternativas. Estos espacios deben convertirse en escenarios de inteligencia colectiva.

Con respecto a la implementación de la estrategia, este es el asunto más complejo. La definición requiere unas habilidades y la implementación, otras. En el diseño son necesarias capacidades analíticas, deliberativas y resolutorias mientras que en la implementación es esencial la capacidad de liderazgo y movilización de la organización por parte del CEO y la alta dirección.

Muchos cursos sobre el tema se enfocan en el análisis y olvidan que uno de los elementos centrales de la estrategia es la implementación. Y debemos recordar que la implementación se mueve en un terreno desconocido como la libertad de las personas (su querer) y la incertidumbre (lo que puede pasar), lo cual, en última instancia, nos lleva a un campo de juego donde las habilidades *soft* como la gestión del cambio, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo son indispensables. Un buen curso de implementación de la estrategia es, sobre todo, un programa de formación en liderazgo y dirección de equipos. 1

### ABSTRACT

This article shows the steps that must be taken to carry out the strategic process in a company. Its objective is to enable the CEO's understanding of the basic elements for the design of a business strategy. It also presents a synthesis between the different academic approaches in designing business strategies, fruit of the author's experience in organizational management and in organizational consulting. In summary, it is an article that guides the reader step by step and aims to give an integrative vision according to Colombian reality in matters of business strategy.

Ver referencias bibliográficas en la página 96

## PROGRAMAS ENFOCADOS

EXECUTIVE EDUCATION

Los **Enfocados** son programas cortos que potencializan y dan continuidad al conocimiento en áreas específicas, permitiéndole al directivo abordar situaciones concretas y afrontar los retos de la dirección de empresas.

### Portafolio de programas

Herramientas del Coaching para la alta dirección

Juntas directivas

Gestión estratégica del talento humano

Gestión rentable de equipos comerciales de alto rendimiento

gestión de riesgo en entornos inciertos

**Marcela Robledo Londoño**

Telefono: +57 861 4444 Ext: 16114 Celular: 3158914577  
marcela.robledo@inalde.edu.co - www.inalde.edu.co

# Empresas del siglo XXI vs. normas del siglo XX

EL DESAFÍO DE FOMENTAR EL EMPLEO VINCULADO AL CONOCIMIENTO EN UN PAÍS CON NORMAS DESACTUALIZADAS Y POCO FLEXIBLES.

“Los muros están des-  
nudos. Solo hay allí  
un gran letrero que  
reza: Piense. Un hom-  
bre, sentado con los pies sobre el  
escritorio, lanza volutas de humo  
hacia el techo. Dos hombres ma-

yores pasan ante el despacho. Uno  
de ellos dice al otro: Pero, ¿cómo  
sabemos que Smith está pensando  
en el jabón?”. Esta situación que  
nos presenta Peter Drucker se re-  
pite en gran parte de las empresas.  
El mundo cambió, ya no todo

producto que se comercializa es  
resultado de un proceso de pro-  
ducción tangible, ni siquiera es  
resultado del trabajo conjunto de  
trabajadores en una misma loca-  
ción. Hoy, gracias a la tecnología:  
“La Tierra es plana” al decir de

Thomas Friedman; trabajadores  
de distintos países unen sus cono-  
cimientos para brindar servicios a  
empresas ubicadas en países dis-  
tintos al de su residencia. Sin em-  
bargo, estos cambios no han sido  
acompañados por la normativa, la  
cual se aplica a un territorio deter-  
minado y mantiene la visión de la  
forma de trabajo más tradicional  
del comercio y la industria.

## Trabajadores con futuro...

Por trabajadores del conocimiento se hace referencia a aquellos sujetos que trabajan principalmente con información, o bien, gestionan conocimiento en su lugar de trabajo. Se trata de personas que cuentan con saberes, habilidades y destrezas para desenvolverse de manera adecuada en un contexto de profundos cambios y redefiniciones<sup>2</sup>.

Nos preocupan los trabajadores del conocimiento porque son los trabajadores que aseguran mantener sus puestos en los próximos años. Se trata de trabajadores difícilmente sustituibles, a diferencia de quienes hacen tareas rutinarias o manuales que en los próximos años podrán ser sustituidos fácilmente por la tecnología.

Si nos centramos en ellos y en la regulación de la jornada laboral veremos que esta no se adapta a las expectativas de los trabajadores ni a la realidad de las empresas en las que trabajan.

## ¿Cuáles son las expectativas de los trabajadores del conocimiento?

Retomando el ejemplo del comienzo, el trabajador estuvo “pensando” sobre el jabón durante 8 horas. ¿Cómo asegurar que tendrá una idea valiosa durante ese tiempo? Nos preguntamos, ¿qué sucede si los momentos de mayor inspiración del empleado son fuera de ese tiempo, mientras hace algo que le gusta? Y si estamos ante un trabajador que orgánicamente es vespertino, esto es que escoge espontáneamente las horas del crepúsculo y las primeras horas de la noche, hasta pasada la medianoche para mejor producción de las tareas que necesitan mayor concentración<sup>3</sup>, y por tanto, sus mejores horas no coinciden con



STEPHANI BUENO

Máster en Gestión Humana en las Organizaciones, IEEM, Universidad de Montevideo; Doctora en Derecho, Facultad de Derecho, Universidad de Montevideo; profesora de Derecho en el Sistema Sanitario, IEEM, Universidad de Montevideo; asociada senior, Ferrere Abogados.

el horario normal de oficina. ¿Lo obligamos a trabajar de forma contraria a su naturaleza, o nos adaptamos a él?

Claramente por la tarea que realiza el trabajador del ejemplo no es necesario que cumpla un horario fijo, ni siquiera es preciso que esté presente en la oficina.

Señala Montes que en el ámbito de los trabajadores del conocimiento es cada vez más extendido el hecho de personalizar algunos elementos de la compensación, hasta incorporando medidas de equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que conocemos como salario emocional<sup>4</sup>.

Todos hemos escuchado solicitudes como: “¿puedo salir antes, y lo recupero otro día?”, “tengo un problema familiar, ¿puedo trabajar en otro horario esta semana?”, “¿si no descanso y salgo una hora antes?, lo preciso”, “tengo que cuidar a un familiar, me convendría trabajar unos días desde casa”. Se trata de pedidos todos muy entendibles, y que en la medida de que sean compatibles con el negocio y

las tareas del trabajador deberíamos poder acceder sin que esto implique asumir contingencias legales con referencia al pago de horas extras, descansos trabajados, incumplimiento de formalidades documentales, etc.

Lo indicado por Montes no es lejano a nuestra realidad. Según el Instituto Nacional de Estadística no todos los desempleados buscan trabajo sin condiciones. De hecho el horario flexible es uno de los atributos que procuran en un trabajo. Si bien es cierto que no es el factor más relevante, es lo suficientemente importante como para ser relevado sin olvidar de que considera personas sin una fuente de ingresos al momento de responder.



**Condiciones de búsqueda de empleo de los desocupados por región y año según condiciones de búsqueda. 2009-2011**

Condiciones	Total País			Montevideo			Interior del País		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Sin condiciones</b>	58,7	57,3	55,0	46,1	45,2	40,5	69,3	65,2	66,5
<b>Acorde a su conocimiento o experiencia</b>	20,3	20,7	23,3	26,6	27,3	31,2	15,0	16,4	17,1
<b>Jornada de baja carga horaria</b>	6,1	7,5	6,9	8,9	9,9	9,9	3,7	5,9	4,6
<b>Horario especial</b>	4,0	4,4	4,7	5,5	5,5	6,2	2,8	3,6	3,5
<b>Condiciones salariales</b>	3,5	3,4	4,2	5,2	4,5	6,3	2,1	2,6	2,5
<b>Condición del lugar de trabajo</b>	3,2	3,7	3,4	4,1	5,6	4,0	2,4	2,5	3,0
<b>Horario flexible</b>	4,2	3,1	2,4	3,7	2,1	1,8	4,6	3,8	2,9

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística, Principales Resultados de Encuesta Continua de Hogares, 2011, pág. 88.

**¿Las empresas, pueden cumplir las expectativas de los trabajadores del conocimiento?**

¿Cómo permitir que un empleado se retire antes y compense su tiempo de trabajo en otro momento sin correr el riesgo de pago de horas extras o descansos trabaja-

dos? ¿Cómo permitir horarios flexibles sin incurrir en faltas formales en la registración de tal horario?

Si vemos la normativa existente, notamos que las primeras normas laborales, por esa misma característica, regularon aspectos generales y tan básicos como son la limitación de la jornada laboral (1915)

o el establecimiento de un descanso semanal (1920). Pero con el paso del tiempo, se notó que no todas las actividades pueden ser reguladas de la misma forma, y por ejemplo se dictaron normas específicas para el sector del Comercio. Pero toda esa normativa nos limita. No importa que los planteos del empleado y los

intereses de la empresa converjan si estamos ante normas como la de horas extras que al establecer que es de "orden público" aporta rigidez al régimen, limitando la posibilidad de apartarse con regímenes convenidos entre las partes.

Ya por 1980, las autoridades vieron que las normas no se pueden aplicar a todos indistintamente en la compañía, ya sea por la imposibilidad de supervisión de su jornada o por la responsabilidad que tienen, excluyendo a ciertos trabajadores de la limitación de la jornada.

En la práctica, vemos que para tener en cuenta la realidad de la empresa se intenta hacer encajar distintas situaciones en alguno de los numerales del Decreto 611/980. Olvidando el "principio de primacía de la realidad" que rige en el Derecho Laboral, se crean documentos que procuran excluir empleados del régimen de limitación de jornada, documentos que luego no resisten al análisis comparativo con la situación que intentan documentar. Así, por ejemplo encontramos personal superior que tiene más jerarcas que dependientes; idóneos cuya especialización en la tarea que realizan es dudosa; profesionales que no necesitan sus conocimientos en la tarea para la cual fueron contratados; entre otras situaciones.

Pero, todo lo antes relatado, ¿se produce porque las empresas tienen la mala voluntad de burlar las normas, o porque no están encontrando una solución legal que les permita gestionar los recursos humanos adecuadamente?

Nadie asume riesgos legales y económicos por el simple hecho de hacerlo, lo que afirma que no están encontrando en nuestro sistema legal una norma que se adecúe a las condiciones de la actividad que desempeñan y a lo que los trabajadores esperan.

**¿Qué debe hacer Uruguay?**

No estamos pidiendo que Uruguay sea innovador en materia normativa. Bastaría simplemente con adoptar criterios recogidos por la normativa de otros países.

Si pensamos en Brasil, allí la Consolidación de las Leyes de Trabajo habilita a la creación de lo que se conoce como "Bancos de Horas". Esto es que los empleados van generando con su trabajo extra, tiempo que luego pueden utilizar para lo que sea necesario, ya sea reduciendo una jornada de trabajo, o directamente ausentándose días completos. Sin duda, la mencionada norma ampara la flexibilidad horaria a la que hemos hecho referencia, y entendemos que sería una medida que bien puede ser adoptada por nuestra legislación.

Por su parte, Argentina atendiendo la nueva realidad, está tratando un proyecto de ley que regule el denominado "teletrabajo". De acuerdo a las Autoridades argentinas, este tipo de trabajo tiene ven-

tajas tanto para las empresas como los trabajadores, ya que: i) mejora la calidad de vida, ii) ahorra dinero y tiempo de traslado, iii) facilita la inserción de grupos vulnerables, iv) permite disponer de mayor tiempo para otras actividades extralaborales, vi) es una opción para acompañar a la mujer durante la lactancia, vii) es apta para padres con hijos pequeños o para aquellas personas que por alguna razón deben estar más tiempo en sus hogares, entre otros. Incluso plantean beneficios para la sociedad toda como es el hecho de que a nivel urbano contribuye al cuidado del medio ambiente, y facilita la disminución del tránsito vehicular, generando así un ahorro de combustible que favorece el uso adecuado de los recursos energéticos no renovables; incide en la reducción de

**EL "TELETRABAJO". DE ACUERDO A LAS AUTORIDADES ARGENTINAS, TIENE VENTAJAS TANTO PARA LAS EMPRESAS COMO LOS TRABAJADORES.**



los accidentes vehiculares cuyos valores pandémicos lo convierten en una de las principales causas de muerte. El Ministerio de Trabajo de Argentina entre los objetivos del proyecto de ley se propone difundir regional e internacionalmente las buenas prácticas en teletrabajo, en lo que esperamos tengan éxito.

Un poco más lejos, en España, la Ley del Estatuto de los Trabajadores establece que se promoverá la utilización de la jornada continuada, el horario flexible u otros modos de organización del tiempo de trabajo y de los descansos que permitan la mayor compatibilidad entre el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores y la mejora de la productividad en las empresas. Además, menciona que la regulación de las condiciones establecidas en un convenio de empresa, que podrá negociarse en cualquier momento de la vigencia de conve-

nios colectivos de ámbito superior, tendrá prioridad aplicativa respecto del convenio sectorial estatal cuando establezca medidas para favorecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

En definitiva las normas antes indicadas son todas una válida inspiración en la medida de que ya están siendo aplicadas y por tanto demuestran que es posible implementarlas.

“Actualmente los cambios sociales, económicos y tecnológicos son acelerados. Sin que uno cualquiera finalice su ciclo ya comienza a hacer su aparición el siguiente (...). Algunos autores de la consultoría de empresas (Peters, 2001) sostienen que adaptarse y aprender a afrontar el cambio ya no es suficiente. Afirman que ahora hay que situarse más allá y abandonar las normas y convenciones que nos han traído hasta este punto”<sup>5</sup>. Para el Derecho siempre ha sido difícil

situarse más allá, adelantarse al cambio, pero por lo menos es hora de afrontarlo.

El Derecho debe atender las necesidades de las personas cuyas relaciones regula. Por tanto, si en la práctica las partes han adoptado cambios de conducta y lo aceptan pacíficamente, animándose incluso a asumir contingencias legales y económicas, creemos que es hora de acompañar ese cambio.

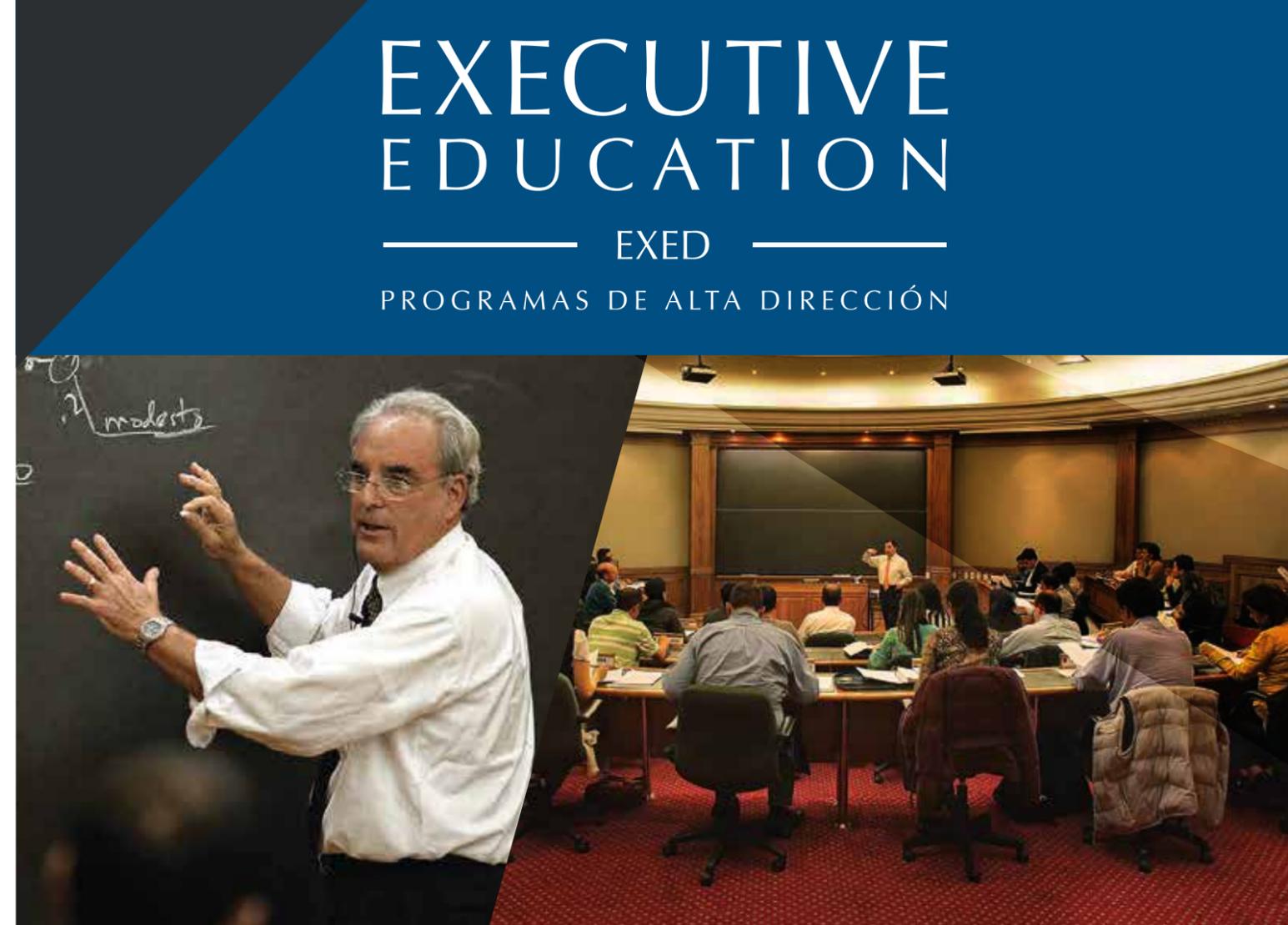
Entendemos que los trabajadores del conocimiento son personal que por sus características y formación puede comprender la magnitud de lo que implica cambiar de un régimen proteccionista de limitación de jornada a uno de jornada flexible. Además, se trata de un grupo de empleados que en muchas empresas no tiene sentido que cumplan un horario fijo o que desarrollen tareas en forma presencial.

La normativa vigente da poco margen de maniobra para el encargado de la gestión de los recursos humanos. Mantenemos vigentes normas de casi un siglo, que no por antiguas deben ser modificadas, sino porque no contemplan los intereses de los trabajadores y empresas de hoy.

Creemos que después de diez años de ejercicio de negociaciones en Consejos de Salario, los representantes de trabajadores y empleadores bien podrían incluir la flexibilización horaria como parte de las condiciones para negociar.

En definitiva, entendemos que Uruguay no puede permanecer ajeno a la nueva realidad del mundo del trabajo. No tomar acciones para actualizar la normativa creará un clima poco propicio para la inversión y el desarrollo de los empleos que tienen el futuro asegurado. ①

Artículo publicado originalmente en la Revista de Negocios del IEEM, n.º 83, junio 2016. Ver referencias bibliográficas en la página 96



# EXECUTIVE EDUCATION

EXED

PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN

Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- PADE -

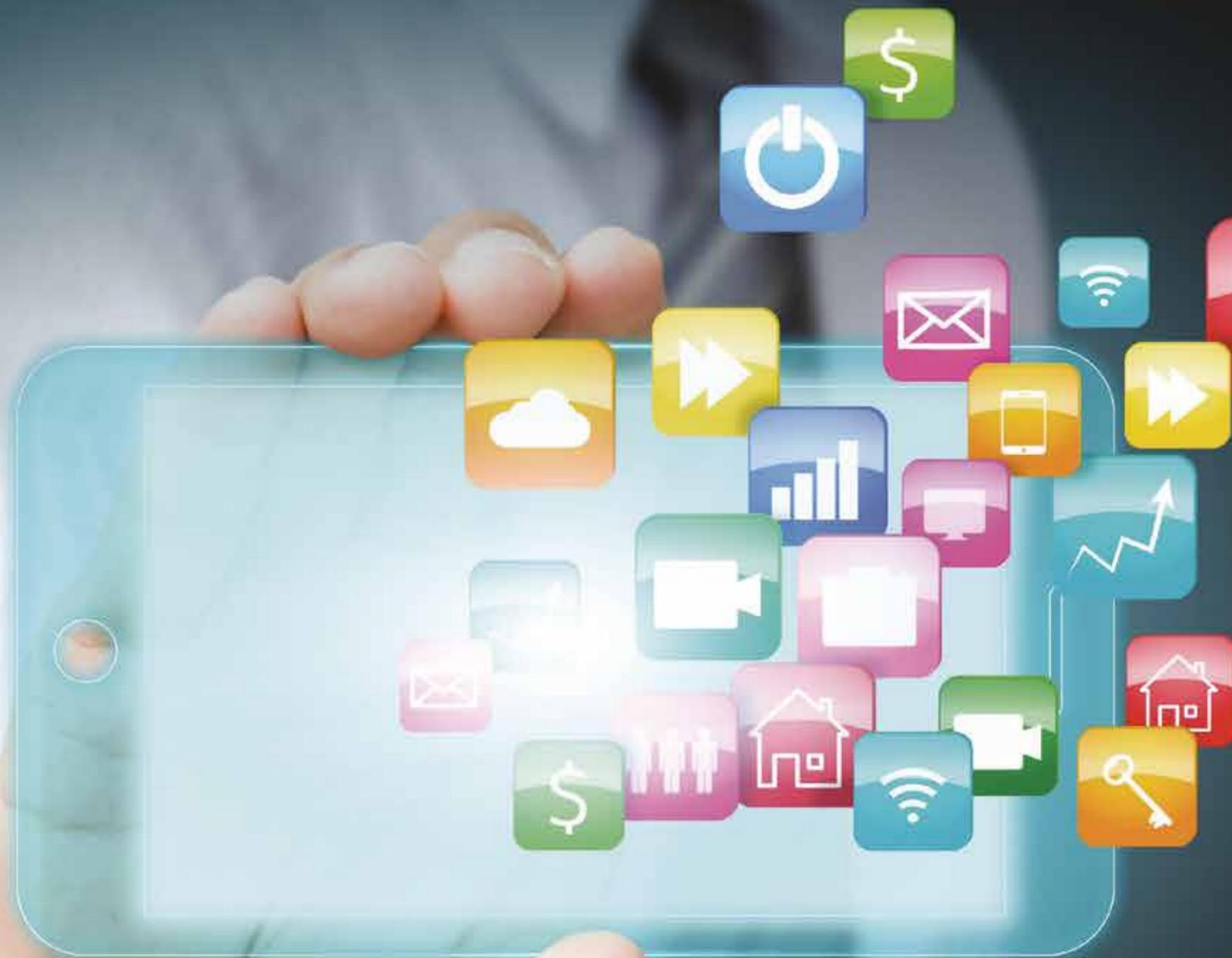
PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL

- PDG -

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

- PDD -

*INALDE prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones*



**CHARLES MULLER**  
Investigador del departamento  
de Finanzas y Control  
INALDE Business School

# Las APPS

no son sinónimo de  
emprendimiento: ¡cuidado!

**"UNA TECNOLOGÍA MEDIOCRE USADA DENTRO DE UN GRAN MODELO DE NEGOCIO PUEDE LLEGAR A SER MUCHO MÁS VALIOSA QUE UNA GRAN TECNOLOGÍA EXPLOTADA DENTRO DE UN MODELO DE NEGOCIO MEDIOCRE".**

Henry Chesbrough, Director del centro de Innovación Abierta de Haas Business School Universidad de Berkeley

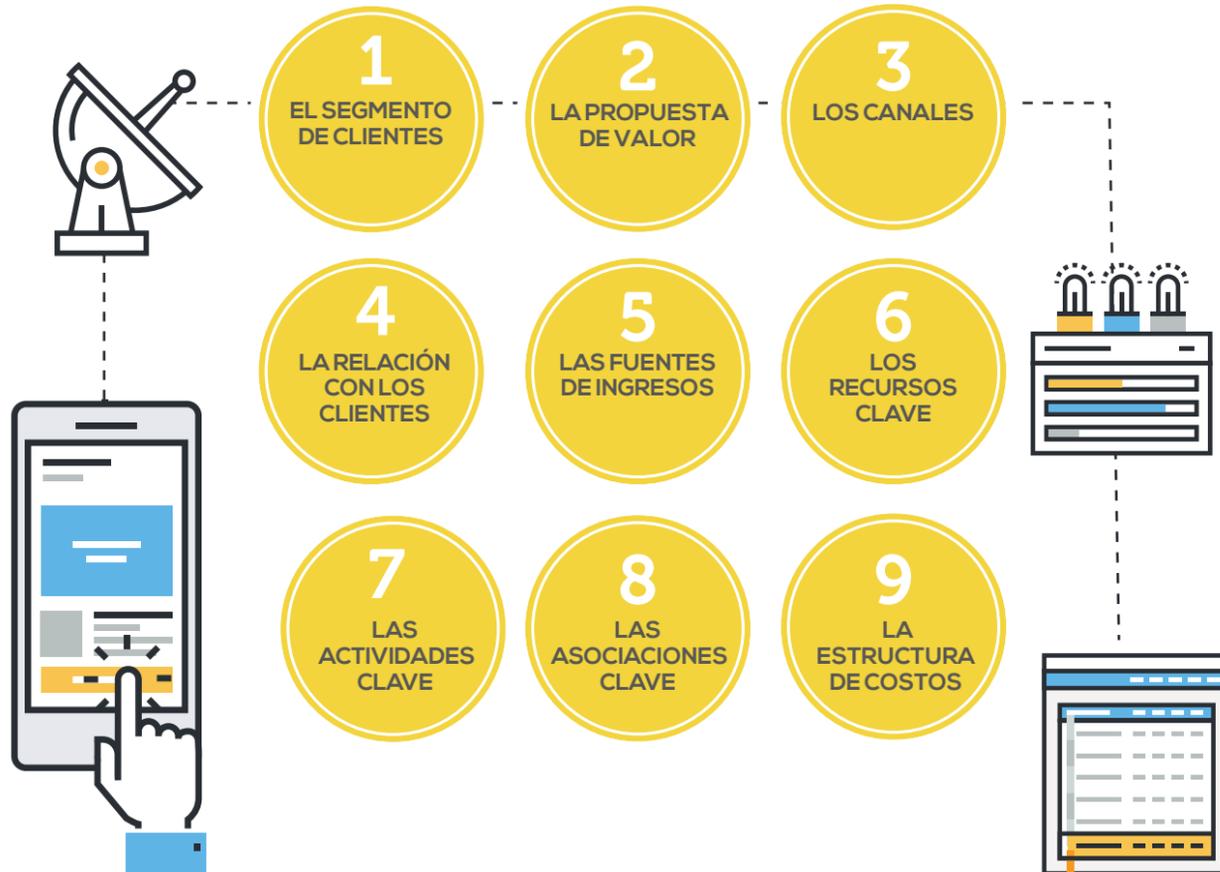
Es innegable el cambio que han generado las aplicaciones móviles en cómo día a día interactuamos con el mundo. Un día cualquiera utilizamos aplicaciones para llamar a nuestras familias, para enterarnos de las noticias de actualidad, comprar productos para el hogar, hacer transacciones bancarias, ver nuestra agenda de la semana y para planear nuestra ruta y evitar al máximo el tráfico a casa. En fin, hoy en día hay aplicaciones para todo.

No solo forman parte de nuestra nueva forma de relacionarnos con el mundo que nos rodea sino que, además, han sido un gran motor para cambiar nuestros hábitos de consumo y ser soporte de grandes macro-tendencias como, por ejemplo, la innovación social o el consumo colaborativo, los cuales no hubieran sido posibles sin las experiencias que conocimos en línea y luego aprendimos a traducir a la materialidad del mundo físico.

Sin embargo, la masiva creación de aplicaciones y la facilidad con la que estas se diseñan, quizás no desde la perspectiva de un programador, pero por lo menos con la facilidad que implica contratar a quien

lleve adelante el diseño de alguna muy rápidamente y a bajos costos, genera un riesgo que hay que tener en cuenta si al emprendimiento nos referimos.

En su famosa obra *Business Model Generation*, los profesores Osterwalder y Pigneur<sup>1</sup> definen los modelos de negocios como “una descripción de la racionalidad detrás de cómo una organización crea, transmite y captura valor”. Para ello han ofrecido una de las herramientas más usadas en la actualidad por emprendedores y también en la academia: el *Business Model Canvas*. En este se incorporan, como fundamentos esenciales y constructivos de un modelo de negocio, nueve elementos que interactúan entre sí:



Esta rica definición parece muy simple, pero entraña la gran complejidad que hay detrás de cómo un emprendedor crea, transmite y captura valor. Sin embargo, la actual visión generalizada de las aplicaciones como un gran e innovador negocio ha llevado a entenderlas erróneamente como un modelo de negocios en sí mismas, lo cual atenta contra la sostenibilidad (económica, si se quiere ver así) de los nuevos emprendimientos, tecnológicos o no, que, además de incorporar una aplicación, a veces pueden carecer de más fundamento.

En los diversos escenarios en los que convivo con emprendedores y empresarios, bien sea estudiantes de pregrados en ciencias económicas y administrativas, estudiantes de maestrías o en incubadoras de emprendimiento, es constante la visión de emprendimientos que buscan nacer digitales y para ello no hay herramienta más usada (y posiblemente más malinterpretada) que las aplicaciones.

Es desacertado e incluso prepotente, desacreditar la idea, en sí misma, de un emprendedor. Solo hace falta fijarnos en cuántas veces hemos pensado que alguna idea de negocio era pésima para luego verla prosperar en la realidad. Sin embargo, faltaríamos a la verdad y caeríamos en un error al desconocer algunos elementos que pueden llegar a atentar contra el éxito de modelos de negocio y muchos de ellos pueden pasar por una mala incorporación de la tecnología. A continuación veremos algunos ejemplos que quizás usted ha oído en alguna reunión familiar, café con amigos o conversando con sus compañeros y colegas en la oficina.

Antes de describir algunos ejemplos reales, el propósito de este artículo es presentar una visión de por qué las aplicaciones mal manejadas pueden afectar la esencia de los modelos de negocio.

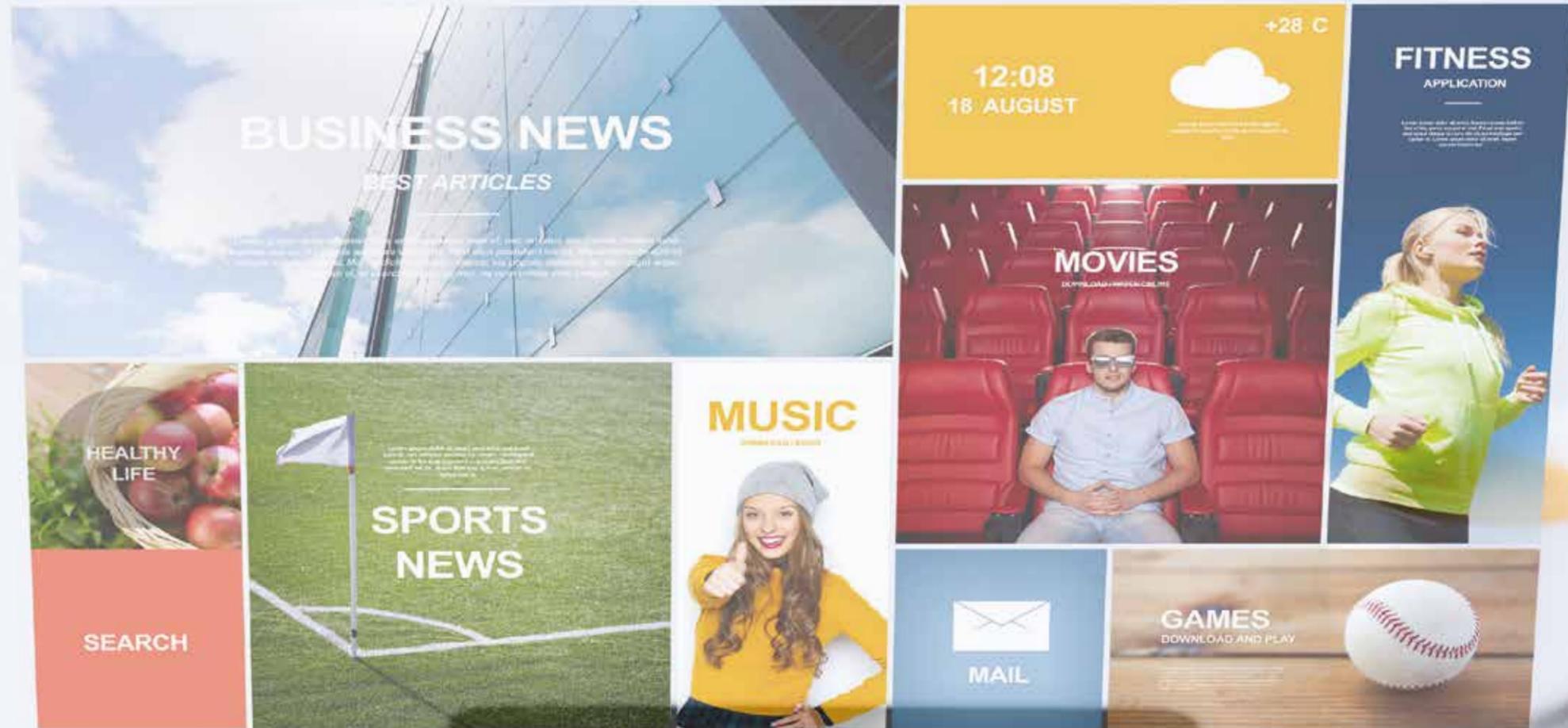
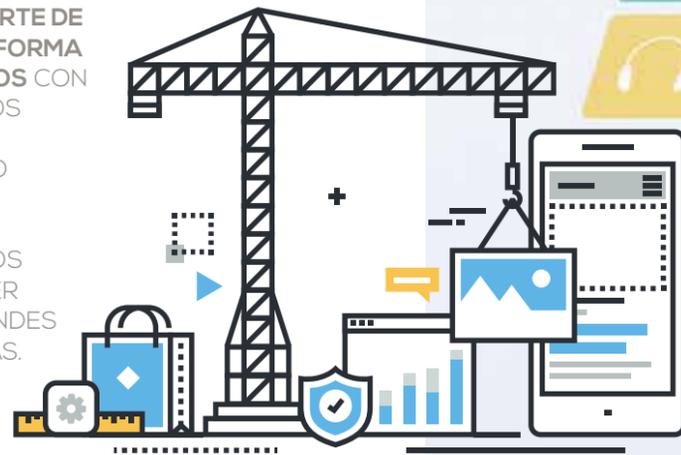
**“Nuestro emprendimiento es una app de productos orgánicos”**

Esta es una premisa muy común entre estudiantes universitarios, la cual puede incurrir en una visión muy minimalista de su modelo de negocio por ver a su aplicación como fin y no como medio del modelo mismo.

Este fue un caso real, el cual nos ayuda a entender lo que se oculta tras ese “nuestro modelo de negocio es una app”: un grupo de estudiantes tuvo la genial idea de ser intermediarios entre los agricultores orgánicos de la región Sabana Centro (los municipios entre Chía y Tocancipá, en Cundinamarca), con el fin de que ofrecieran un portafolio de productos más variado, que pasara desde frutas y verduras, hasta llegar a la venta de productos orgánicos para la limpieza del hogar o el cuidado de la salud, es decir, ser capaces de ofrecer todo el “mercado de un hogar”. Para ello tendrían de una cadena logística muy eficiente con una comunicación casi en línea de los inventarios de los agricultores.

Poco a poco, la aplicación fue tomando su real papel, una plataforma muy acorde para llegar al segmento de cliente que habían definido (jóvenes milenicos estrato medio-alto en Bogotá), pero no fue hasta cuando lograron ver que un catálogo y un teléfono, un sitio web o incluso una oficina física que centralizara los pedidos podrían sustituir su aplicación y de alguna manera entendieron que su modelo de negocio era mucho más que ella misma.

**LAS APLICACIONES NO SOLO FORMAN PARTE DE NUESTRA NUEVA FORMA DE RELACIONARNOS CON EL MUNDO QUE NOS RODEA SINO QUE, ADEMÁS, HAN SIDO UN GRAN MOTOR PARA CAMBIAR NUESTROS HÁBITOS DE CONSUMO Y SER SOPORTE DE GRANDES MACROTENDENCIAS.**



### La pauta en apps

Si lo analizamos de manera concienzuda y profunda, son incontables las aplicaciones que buscan fomentar el turismo nacional o traer extranjeros al país; muchas veces con un enfoque de viajar en grupos o compartir experiencias de viaje específicas, ecoturismo, con mascotas, entre otras.

En este tipo de ideas, luego de presionar a los emprendedores a llegar a entender cómo van a generar una fuente de ingreso (partiendo desde su *Business Model Canvas*), es común hacerles ver la dificultad que conlleva tratar de cobrar y obtener ingresos por medio de las suscripciones. Esto suele llevar a un vicio frecuente: pensar que conseguir quien pague en su aplicación es realmente fácil y que solo con eso el modelo será sostenible y conseguirá recaudar los fondos esperados.

Si usted ha tenido ideas como las anteriores pero no puede responderse a sí mismo la pregunta de cuánto tráfico por hora querría ver Avianca, LAN o cualquier aerolínea en su aplicación, deténgase y reflexione antes de considerar pagar por su pauta porque posiblemente se está embarcando en una mala inversión. No quiere decir que no sea posible; ejemplos exitosos sobran, pero evite que la mística de las aplicaciones no le permita ver más allá de cuál es el real diferenciador que está ofreciendo, ya que puede llevarse una sorpresa cuando no vea una larga fila de corporaciones esperando a pagarle por espacios en su aplicación.



### Perder el bosque por cuidar el árbol

Muchas veces, incluso con una muy buena aplicación, nos olvidamos del contexto; del modelo de negocio como un todo y eso lleva a que a pasemos por alto temas fundamentales, llegando incluso a ignorar o pasar por alto requerimientos de corte legal.

Una situación recurrente en los foros de emprendedores ha sido la de plataformas de venta de productos regulados. Son comunes aplicaciones con miras a ser intermediarias para traer productos del exterior olvidando nuestra regulación a las importaciones o, incluso, farmacias en línea que no contemplaban cómo manejar la venta de medicamentos con prescripción médica, lo cual evidentemente augura su fracaso.

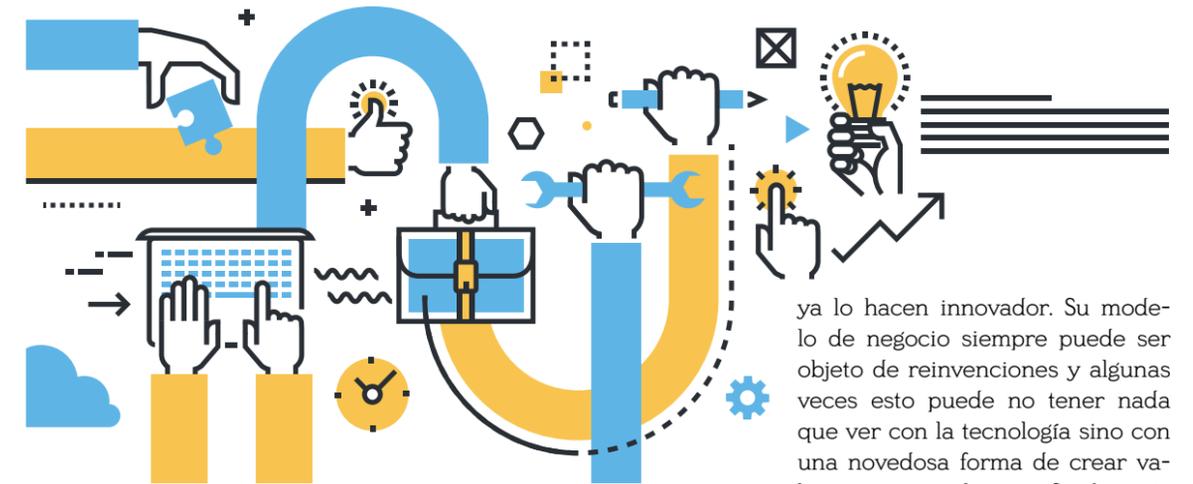
Es claro que no todo es negativo: las aplicaciones bien utilizadas pueden llegar a ser un gran motor para las empresas. Algunos casos positivos son los siguientes:

#### COMO CANAL DE VENTA

Cuando la aplicación sirve como plataforma tecnológica para generar una mayor facilidad en el paso del deseo y el interés a realmente efectuar la compra. Pensemos en algunas aplicaciones para pedidos de domicilios: la conveniencia de la plataforma a la mano, con muchos restaurantes y sus respectivos menús hace que llamar a hacer un pedido parezca desgastante.

#### COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE CLIENTE

Si una aplicación permite establecer tal cercanía con el cliente, como para recaudar valiosa información para la continua mejoría de su modelo de negocios y no solo resolver sus problemas, resulta maravilloso.



ya lo hacen innovador. Su modelo de negocio siempre puede ser objeto de reinversiones y algunas veces esto puede no tener nada que ver con la tecnología sino con una novedosa forma de crear valor para sus clientes. Si después ve que puede apalancar esto con novedades tecnológicas, con seguridad logrará aprovechar esa inversión al máximo<sup>2</sup>. Yendo un poco más lejos, así como Joan Magretta<sup>3</sup> nos recordaba la importancia de no confundir los modelos de negocio con la estrategia, tampoco podemos cometer los mismos errores con nuestras aplicaciones.

En resumen, a las aplicaciones hay que verlas en contexto. Creer que ellas solas nos llevarán al éxito es tensionar el modelo de negocio y nuestra estrategia y con ello no permitimos que este tipo de tecnologías realmente lleguen a su máximo potencial y a cumplir las necesidades que puede tener su cliente. ①

#### CANAL TRANSACCIONAL

Una gran tendencia en la actualidad y, sobre todo, muy común entre los más jóvenes que tienen una concepción distinta del dinero, es la de utilizar aplicaciones como canales transaccionales. Esto lo vemos materializado en el gran interés de los bancos por hacer mover el dinero por esta vía cada vez más fácilmente, hasta lograr, por ejemplo, el uso de un código QR con todos los datos de tal forma que, por un mensaje de WhatsApp, se pueda realizar una transacción de forma rápida sin importar el lugar donde esté el cliente.

#### CONTENIDO, LUEGO PAUTA

Cuando las aplicaciones han alcanzado un tráfico real (orgánico), por otros temas fundamentales del modelo de negocio, como una oferta de valor diferencial que solucione una necesidad del consumidor, la pauta llegará y usted no tendrá la necesidad de buscarla.

Podríamos concluir que un buen modelo de negocio incorpora su aplicación dentro de algún bloque diferente a la propuesta de valor misma, salvo que esta sea su propuesta, es decir, que su producto sea el *software*.

Un primer acercamiento para entender el lugar que ocupan las aplicaciones dentro de nuestros modelos de negocios es ver qué tanto son reemplazables. ¿Será que utilizando otro medio para interactuar con mis clientes, mi modelo no es sostenible?

Las aplicaciones en general suelen no ser, por sí solas, una ventaja competitiva; menos aún, si las pensamos en términos de Michael Porter como barrera de entrada, ya que hoy podemos encontrar vía *crowd-sourcing* oferentes que diseñan una aplicación por pocos miles de dólares y en pocos días; la competencia lo logrará rápido.

No caiga en el falso imaginario que lo lleve a pensar que al usar medios tecnológicos como las aplicaciones

#### ABSTRACT

This article is the result of working closely with entrepreneurs and raising awareness of the miss-use that apps suffer in some businesses. Apps are incredibly important in current economy, but the ease to get one design has developed into a believe that they can sustain a business model per se, which has degenerated into many entrepreneurial investments lost.

Ver referencias bibliográficas en la página 96

# “Toda formación debe ser transformación personal”

LECCIÓN MAGISTRAL  
DEL PROFESOR  
VICENTE FONT  
PASCUAL DURANTE  
LA CEREMONIA DE  
GRADUACIÓN DEL  
EXECUTIVE MBA  
EL 9 DE FEBRERO  
DE 2017



La labor del profesor Vicente Font Pascual fue fundamental para la consolidación y desarrollo de Inalde Business School en estos treinta y un años que lleva la escuela formando a los directivos del país. Su empeño y dedicación ha estado con nosotros desde los primeros días, cuando se gestó este proyecto en octubre de 1985. Hoy en día, Vicente nos sigue acompañando y sus valiosas enseñanzas son pilares para el desarrollo y crecimiento de muchas escuelas de negocio alrededor del mundo.

Presentamos a continuación su lección magistral del 9 de febrero de 2017, durante la ceremonia de graduación del Executive MBA de Inalde Business School. En este espacio académico, el profesor Vicente Font destacó esos factores que han resultado fundamentales para nuestro desarrollo y crecimiento, siempre bajo la clara misión de formar directivos más humanos y mejores personas:

“El objetivo que me he propuesto con estas palabras es comentar algunas ideas que ayuden a reflexionar sobre aspectos impor-

tantes de los fines educativos que persiguen las escuelas de negocios surgidas bajo el impulso de San Josemaría, fundador del Opus Dei.

Al tratar sobre los fines de la educación, procuraré indicar algunas de las consecuencias prácticas que la educación aporta para la vida de los receptores de esa educación y, en concreto, para nosotros: graduados de una escuela de negocios. Aunque me voy a dirigir de modo prioritario a los participantes en el programa que hoy concluye, confío en que muchas de las ideas que comentare-

mos sean de interés para todos los asistentes a este acto.

De hecho, casi todas las personas somos en buena medida profesores y alumnos a lo largo de muchas etapas de nuestra vida.

Los participantes en el EMBA\* de Inalde podéis ir revisando a lo largo de mi exposición si (en vuestro caso particular) se han logrado los fines que busca la formación que habéis recibido. O si, al menos, tenéis la semilla que permita alcanzarlos en un futuro próximo.

Iniciaré esta exposición elevando un poco el punto de mira y hablando brevemente de los fines de la educación en general. Para ello seguiré las ideas expuestas por el Papa Emérito Benedicto XVI en un discurso a los educadores católicos de Estados Unidos.

En su exposición, Benedicto XVI comentaba que toda educación debe pretender prioritariamente tres cosas:

1. Promover la perfección y la alegría de los que se forman
2. Despertar la pasión por alcanzar la plenitud y unidad de la verdad
3. Concretar lo que hay que hacer para vivir esa verdad.

El primero de los objetivos señalados por el Pontífice presenta dos aspectos complementarios. El primero, promover la perfección, debe llevar al alumno a desear conocer y comprender a fondo la realidad del ser humano y lograr un impulso que le lleve a apuntar muy alto; a no conformarse con menos, a orientar su vida a la búsqueda de todo lo que es realmente lo bello, bueno y verdadero en los diferentes ambientes en los que se mueve. El segundo aspecto, promover la alegría de los que se forman, es consecuencia del convencimiento que toda buena

formación aporta a los que la reciben, la certeza de estar dedicándose a hacer algo que vale realmente la pena.

El segundo de los fines de la educación que señala Benedicto XVI nos indica que la formación debe llevar a los alumnos a poner todo su corazón, todo su ser al servicio de la búsqueda de la verdad. No es suficiente saber cosas; hay que hacer la tarea con pasión, hay que tener un corazón enamorado.

Además, la formación debe aumentar en los receptores de la misma la confianza en las capacidades de los seres humanos para llegar a una verdad plena y total que llene de sentido la vida de las personas. El educando no debe conformarse con verdades a medias o desdibujadas que tengan escasa o parcial influencia en su vida y en la de los que le rodean. Qué alejadas están estas palabras del Papa Emérito de algunos conceptos de la cultura actual como el relativismo, la postverdad o el desánimo acerca de las posibilidades de los seres humanos de conocer la verdad de las cosas.

El segundo fin de la educación destaca la importancia de alcanzar la unidad de la verdad. Aunque hay muchas verdades parciales,

“TODA EDUCACIÓN PERSIGUE NO SOLO QUE AUMENTEMOS NUESTROS CONOCIMIENTOS SINO QUE CAMBIEMOS EL MODO EN QUE VIVIMOS, QUE BUSQUEMOS CON PASIÓN LA PLENA VERDAD Y EL BIEN EN LO QUE HACEMOS PARA QUE, AL VIVIRLAS CON PLENITUD Y PERFECCIÓN, ALCANCEMOS UNA ALEGRÍA PROFUNDA, VITAL Y DURADERA”.

Papa Benedicto XVI

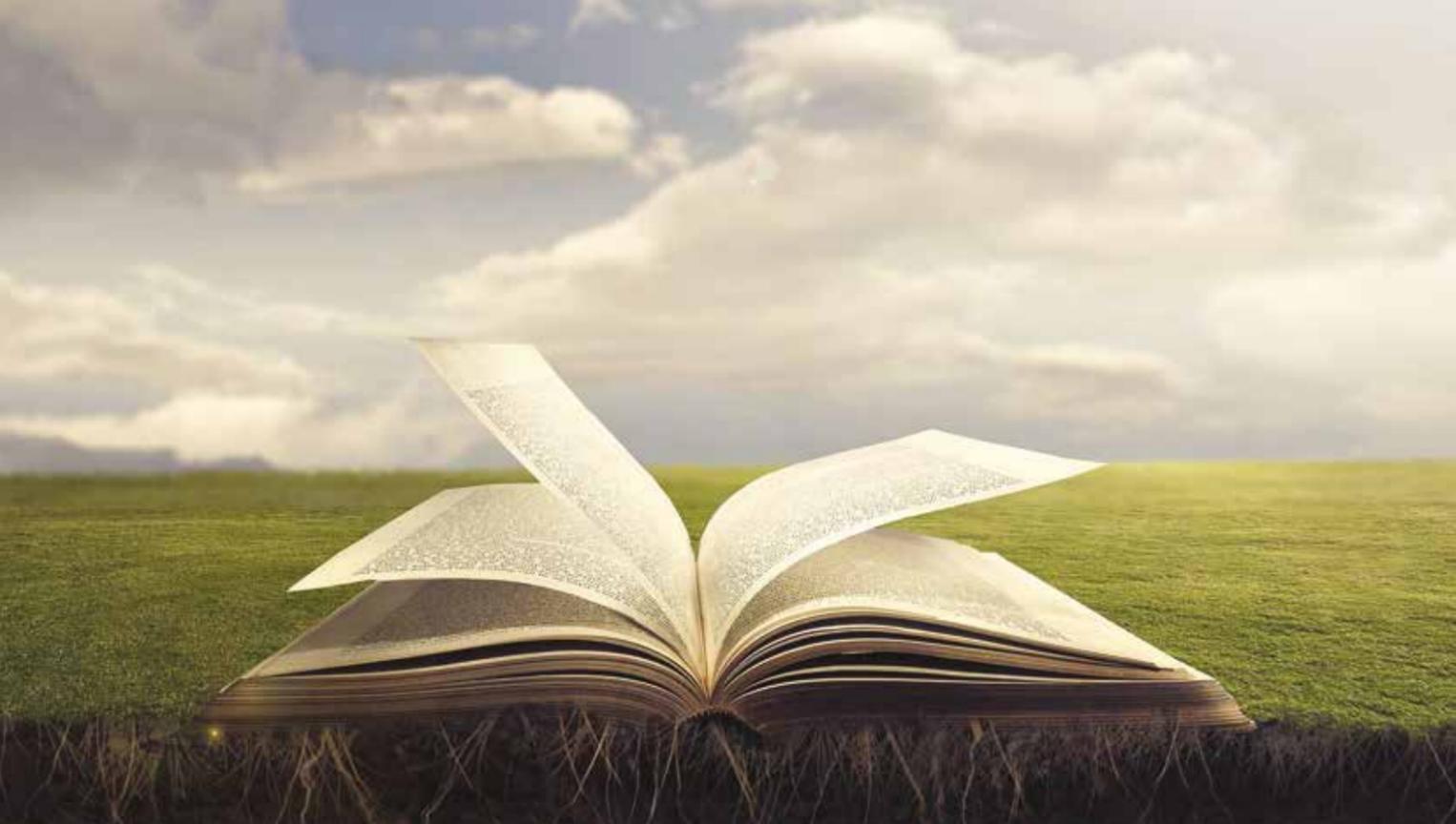
toda formación de calidad, persigue unificar esas verdades para lograr una visión completa del mundo en el que nos movemos y del trabajo que realizamos.

Para el Papa, una característica de esa única verdad es la prioridad por buscar el bien de los que reciben el fruto de nuestra tarea. Hay que trascender lo personal y subjetivo; hay que afrontar los problemas personales inclinándose de continuo a respetar y; aún más a servir a todas las personas con las que compartimos nuestra existencia.

Por último, el tercer fin de la educación en la exposición de Benedicto XVI nos recuerda que toda formación debe ser transformación personal. No hay que perseguir solo la verdad; hay que buscar sobre todo el bien y comprometerse para siempre con ambos. Un aspecto clave en este terreno es la llamada unidad de vida, concepto con el que se subraya la imprescindible coherencia que hemos de tener entre lo



\*Executive MBA



**NO HAY QUE PERSEGUIR SOLO LA VERDAD; HAY QUE BUSCAR SOBRE TODO EL BIEN Y COMPROMETERSE PARA SIEMPRE CON AMBOS.**

que pensamos y nuestro modo de actuar cotidiano. La educación no logra su función si no hay cambio, transformación, acciones concretas, coherencia de vida.

Una síntesis del pensamiento del Pontífice que puede servir de conclusión a lo dicho hasta ahora es que toda educación persigue no solo que aumentemos nuestros conocimientos sino que cambiemos el modo en que vivimos, que busquemos con pasión la plena verdad y el bien en lo que hacemos para que, al vivirlas con plenitud y perfección, alcancemos una alegría profunda, vital y duradera. Para Benedicto XVI nuestra libertad es mucho más que elegir entre dos alternativas; consiste más bien en la capacidad que tenemos los humanos de apuntar más alto; de decir a veces no a cosas buenas por cosas mejores; de elegir nuestro plan de vida y buscar los medios para alcanzarlo.

Llega ahora el momento de aplicar brevemente las ideas anteriores a la educación impartida por

el Inalde a las personas que trabajan como directivos de empresas e instituciones. Para ello usaré las ideas de Antonio Valero, fundador y primer decano del IESE, la escuela de negocios de la Universidad de Navarra que colaboró en el nacimiento y desarrollo del Inalde.

Para decidir los fines de la educación que iba a impartir el IESE, Antonio Valero empezó pensando cuáles eran las características del trabajo de los altos directivos.

De la observación de la realidad, Antonio dedujo que el alto directivo:

- Se enfrenta a problemas complejos en los que aparecen muchas variables relacionadas entre sí
- Debe separar las cosas importantes de las que no lo son para dedicarse solo a las primeras
- Utiliza en su trabajo gran cantidad de recursos económicos y sociales
- Realiza su tarea con la colaboración de muchas personas
- Desarrolla su trabajo en un am-

biente en el que suelen existir riesgos importantes de fracaso.

Del análisis anterior sobre las características del trabajo directivo, el fundador del IESE dedujo que para desempeñar adecuadamente sus tareas, el alto directivo necesita ciertamente dominar diversos conocimientos técnicos. Pero le es mucho más necesario desarrollar a fondo un buen número de capacidades; a veces llamadas competencias, y enfocar su labor profesional con algunas actitudes específicas. Antonio diseñó los programas de perfeccionamiento de directivos con los que nació el IESE a tratar de elevar las competencias y actitudes de los participantes en los mismos.

Algunas de las capacidades y actitudes que el IESE pretende acrecentar en los directivos son:

- Analizar situaciones complejas
- Alcanzar síntesis que permitan descubrir soluciones operativas
- Decidir el mejor camino a seguir
- Lograr que sus colaboradores lleven a cabo las tareas que les corresponden
- Asumir los riesgos necesarios
- Rectificar si le llegan nuevos

datos que aconsejan un cambio de rumbo.

Antonio Valero llegó rápidamente a la conclusión de que para desarrollar las capacidades y actitudes de un buen directivo, la experiencia juega un papel preponderante. Ahora bien, la abundancia de fracasos directivos apunta a que no todo el mundo aprende bien de la experiencia, por lo que el IESE podría dirigir su enfoque a completar la acción de esa experiencia.

Estas ideas llevaron al fundador del IESE a establecer como grandes objetivos de la educación en esa institución:

- Ayudar a que los directivos aprendan de la experiencia. Para eso procuró ayudarles a abrir la mente y a no ser tozudos ni cerriles
- Mejorar su capacidad de razonar. Acudió al método del caso que al obligar a decidir en situaciones reales coloca a los participantes en situaciones similares a las de su trabajo diario
- Impulsar a los alumnos a ser fríos en el juicio pero apasionados en la acción. La formación debe hacerles valorar el gran sentido social de su trabajo para que pongan en él toda la pasión de que sean capaces. Tienen que transformar el mundo en el que viven
- Desarrollar en los alumnos la iniciativa, la imaginación, la constancia y la fortaleza. Es labor de los profesores interpelear a los participantes para que avancen en estas virtudes tan relevantes para el buen hacer de las organizaciones
- Aumentar el sentido de responsabilidad de los integrantes de los programas. La sociedad, los países, las ciudades, dependen en gran medida de la perfección

del trabajo realizado en empresas e instituciones. Los directivos cuentan con talentos para hacer cosas útiles que deben poner plenamente en juego y con pasión. Las empresas cuentan con recursos económicos que deben rendir adecuadamente para el bien de toda la comunidad, es tarea de los directivos que se logre ese rendimiento

- Hacer ver a los educandos la importancia clave que en su labor tienen diversos aspectos del tema humano. Los directivos deben lograr, de modo prioritario, que sus colaboradores se perfeccionen como personas y trabajadores en su tarea. El directivo debe saber dirigir a personas libres lo que le exige escuchar, comprender, motivar, entusiasmar e incluso querer. Hay una famosa frase que dice; con ra-

zón, que nada arrastra tanto como el cariño

- Superar los dos grandes peligros del trabajo en las empresas: el miedo y la mentira. El directivo debe alcanzar un nivel de confianza entre sus colaboradores que facilite superar esos peligros que en opinión del conocido antropólogo, Leonardo Polo, son causa de profundos males en el mundo empresarial. Vencerlos genera esa alegría tan apreciada en todo equipo humano, a la que también se refería Benedicto XVI
- Desarrollar en los participantes algunas virtudes sociales que son básicas para las características de su trabajo. Entre ellas destacará:
- Conocimiento propio. La gran mayoría de las personas, y por tanto los directivos, no son genios ni inútiles. Aciertan más





Reunión del profesor Vicente Font con el claustro académico de Inalde.

o menos, lo importante es que tengan un estado de ánimo estable sin excesivos altibajos.

- Serenidad de ánimo. Hay que superar ciertas ansiedades negativas sobre la calidad de nuestro trabajo y el de los demás. La perfección total casi nunca se logra, hay que casar grandes ideales con pequeñas decepciones sin por eso abandonar el trabajo o convertirse en un escéptico.
- La amistad. Tener un amigo, sparring, coaching, mentor, cónyuge con quien comentar algunos temas importantes es un activo de gran importancia.
- La confianza en uno mismo. Podemos solucionar todos los temas si les dedicamos el tiempo y energía suficiente. Si no se abandona la labor siempre se llega a algún puerto adecuado.

- La empatía y la inteligencia emocional que son claves en las relaciones profesionales con personas. Hay que hacer la vida agradable a los demás; el buen humor es de gran ayuda para superar dificultades importantes.

Hasta aquí algunas ideas de Antonio acerca de los fines de la educación impartida en las escuelas de negocios. Es interesante constatar que muchos de estos fines son la concreción a este caso específico de los fines que Bene-

**ANTONIO VALERO DISEÑÓ LOS PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DE DIRECTIVOS CON LOS QUE NACIÓ EL IESE A TRATAR DE ELEVAR LAS COMPETENCIAS Y ACTITUDES DE LOS PARTICIPANTES EN LOS MISMOS.**

dicto XVI señaló en Estados Unidos para toda labor educativa.

Mi experiencia de más de cuarenta años como profesor del IESE y de otras muchas escuelas de negocio impulsadas desde el IESE es que muchos de esos fines se consiguen en la casi totalidad de los participantes en los programas.

Deseo de todo corazón que las personas que hoy os graduáis sigáis poniendo en práctica esa transformación que toda educación busca, que alcancéis esa pasión por hacer bien vuestro trabajo, que destaquéis por vuestra responsabilidad ante las personas con las que vais a colaborar y con los bienes materiales de que vais a disponer. Si lo hacéis así, alcanzaréis la alegría que se deriva de la unidad y plenitud de vuestra vida. Ánimo y enhorabuena de nuevo. ①

Foto: www.iese.edu



Mauricio Vélez  
Ingeniero y Constructor de país.

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

El mayor respaldo es nuestra experiencia.



# EL CEDIT DE INALDE, UN CENTRO DE ESTUDIOS CON IMPACTO POSITIVO A LAS EMPRESAS

EN 2016, INALDE BUSINESS SCHOOL PUSO EN MARCHA SU NUEVO CENTRO DE ESTUDIOS EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO (CEDIT), CON EL FIN DE FACILITAR UN FORO PERMANENTE DE DISCUSIÓN Y ANÁLISIS PARA LA ALTA DIRECCIÓN EN TEMAS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA.

**P**ara Inalde, la importancia de este proyecto, inspirado en el Grupo de Estudios de Empresa Líderes en RR.HH. de Ipade Business School (México), está en conocer y analizar la realidad de la gestión del talento en el ámbito local, al mismo tiempo que contribuye a divulgar buenas prácticas en diversos tipos de empresas e industrias, así como a exponer y analizar los retos y problemas que enfrentan.

Durante su primer año de funcionamiento, bajo la dirección de Juan Manuel Parra, profesor del Departamento de Dirección de Personas, el Cedit conformó un Consejo Asesor Empresarial (del que hacen parte las cabezas de RR.HH. de trece grandes empresas en sectores diversos), el cual se reúne periódicamente para guiar las actividades del Centro y definir su agenda de investigación, de manera que se mantengan alineadas con las necesidades reales de los *practitioners*.

Como consecuencia de esta gestión, el Cedit lanzó durante el 2016 dos casos, un Programa Enfocado en dos módulos sobre "Implementación Estratégica y Alineación del Talento", y un modelo de Foros de Talento Humano (de un día de



duración), los cuales van dirigidos exclusivamente a directores generales y cabezas de RR.HH.

En concreto, con los Foros Cedit, que serán realizados cada cuatro meses, Inalde busca convertirse en un referente nacional en estos temas y en el punto de encuentro ideal para los altos directivos de Gestión Humana.

¿Qué es lo que más destacan ellos de su participación en el Cedit? Sea como miembros del Consejo o asistentes a los enfocados o Foros, los directivos de las casi cincuenta empresas que se vincularon a las actividades del Centro durante el año anterior, destaca-

ron la importancia de participar por: la selección y variedad de temas y metodologías, el enfoque en las necesidades reales de las empresas locales, la posibilidad de compartir experiencias y conocer buenas prácticas de múltiples compañías en sectores muy diversos, el sentido práctico de las propuestas que se discuten, la oportunidad de analizarlas de manera diferente y discutiéndolas lejos de la operatividad del día a día, y el potencial de construir un *networking* de muy alto nivel.

Este impacto positivo que ha generado el Cedit para empresas de diversos sectores se ha destacado en los más reconocidos medios de comunicación del país como La República y Portafolio, los cuales destacan, entre otros aspectos, la importancia que ha dado el Centro a las áreas de recursos humanos como socios estratégicos de las organizaciones.

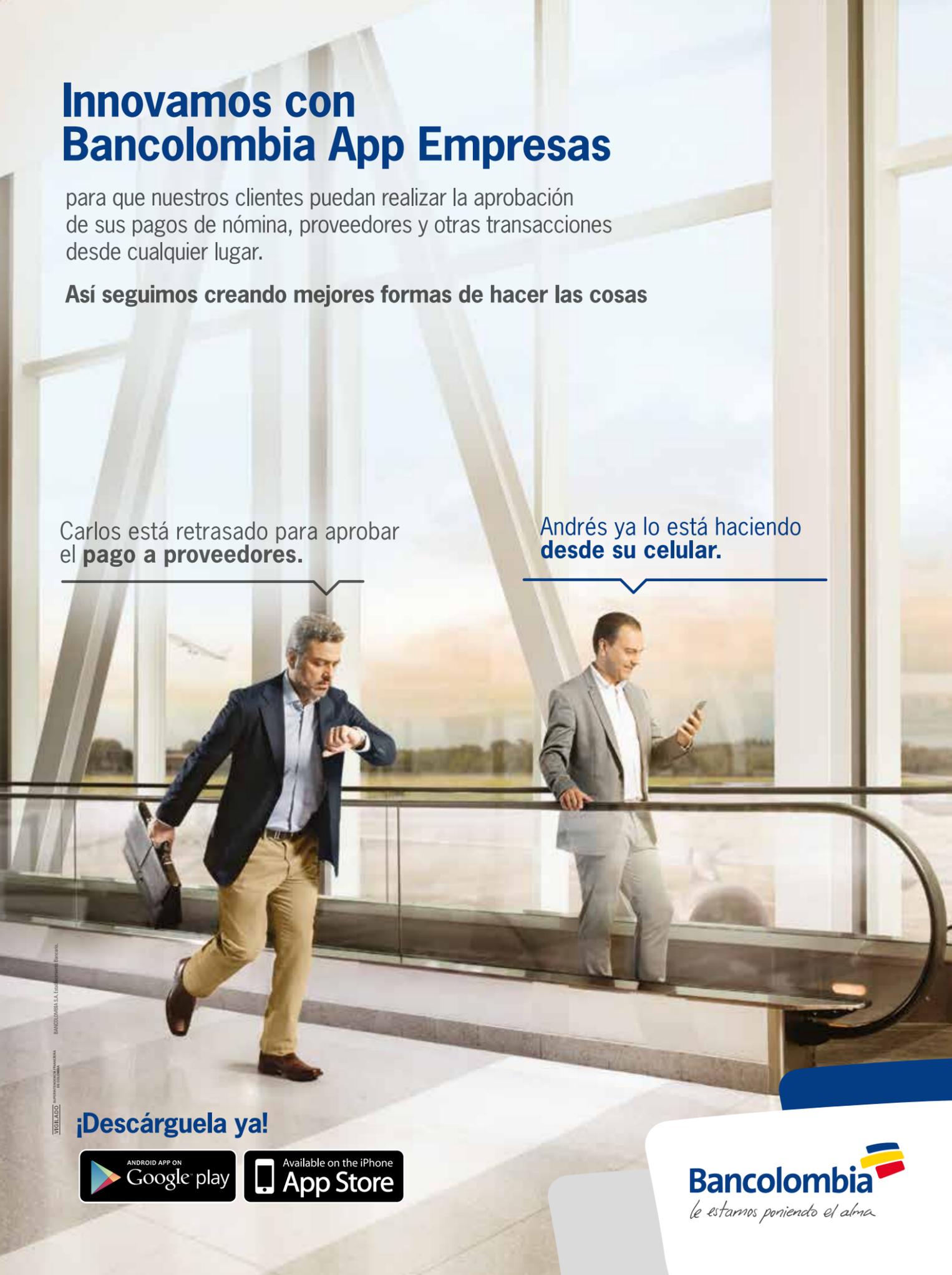
## Innovamos con Bancolombia App Empresas

para que nuestros clientes puedan realizar la aprobación de sus pagos de nómina, proveedores y otras transacciones desde cualquier lugar.

**Así seguimos creando mejores formas de hacer las cosas**

Carlos está retrasado para aprobar el pago a proveedores.

Andrés ya lo está haciendo desde su celular.



**¡Descárguela ya!**





# Cuatro tecnologías que transforman los negocios

INTERNET DE LAS COSAS Y REALIDAD VIRTUAL SON LAS MÁS CONOCIDAS. 'BLOCKCHAIN' Y 'MACHINE LEARNING', LAS DOS AÚN MÁS REVOLUCIONARIAS. TODAS IMPULSAN LA ECONOMÍA DIGITAL, LA CUAL HOY REPRESENTA EL 22.5 % DEL TOTAL DE LA ECONOMÍA GLOBAL.

**Robots.** Ese concepto que ha perseguido la curiosidad humana desde los tiempos de los griegos, esa idea de construir un ser que actúe, piense, hable y llegue a sentir como una persona, está cada vez más cerca de entrar por la puerta de la casa, sentarse en la silla del jefe en la oficina. Ellos son un símbolo del siguiente paso en nuestra evolución como especie. Salto que impulsa la tecnología.

En febrero pasado ya hubo una masiva invasión a la que llegaron con invitación propia: el Consumer Electronics Show (CES), la feria mundial más relevante de tecnología. En forma de asistentes virtuales, como Alexa, de Amazon; con la cara, pelo y bigote de Albert Einstein, solo que con piel de caucho, en la versión de la compañía china Hanson Robotics; o con el parecido a EVE, de la película Wall-e, en la propuesta del fabricante surcoreano LG. Cientos de modelos de robots, cientos de máquinas humanizadas fueron el mayor atractivo de los lentes de las cámaras de los fotógrafos de carne y hueso.

El mercado de los robots móviles a nivel global, según la firma Zion Research, generará ganancias de 18.774 millones de dólares para finales del 2021; lo que significará un crecimiento cercano al 13 % en solo cinco años.

Volverá a repetirse la historia: la ciencia ficción vaticinó el futuro cercano. Los robots llegaron. Son la prueba más tangible para el ojo común que las tecnologías de la información (IT) explotaron.

Hablamos de tecnologías que alimentan la 'Era digital', 'La Cuarta Revolución Industrial', como se oficializó el término en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial, realizada en Davos, Suiza, el año pasado. Allí los líderes mundiales del sector público y privado analizaron hipótesis para el crecimiento sostenible y equilibrado del planeta. Un panorama en el cual la economía digital se erigió como la plataforma de transformación económica, social y cultural de la humanidad.

Académicos de Oxford Economics y la firma Accenture Strategy elaboraron el estudio *Digital disruption: The growth multiplier*, el cual describe a la economía digital como una producción económica derivada de insumos digitales, que incluyen habilidades digitales, equipos de hardware, software y de comunicaciones, más los bienes y servicios digitales utilizados en el intermedio para la producción.



GONZALO PIÑEROS  
VP Compass Porter Novelli

La nube, los smartphones, el e-commerce, el Big Data, las aplicaciones móviles, la virtualización, las start-ups, las ciudades inteligentes... tecnologías y conceptos que hacen parte de la economía digital, la cual representa hoy el 22.5 % del total de la economía global y que para 2020 generará 2 billones de dólares adicionales para la producción económica mundial.

Ante el desafío de entender, reconocer y aprovechar la dinámica de la economía digital para el entorno corporativo, diferentes gigantes informáticos, como la alemana corporativa SAP, la multinacional Cisco, la abanderada del código abierto Red Hat, y líderes de compañías que han moldeado el presente digital como Google, Apple y Microsoft, concuerdan en la relevancia de cuatro tecnologías para transformar los negocios.

Se trata de *Blockchain*, *Machine learning*, el Internet de las cosas (IoT) y la realidad virtual y realidad aumentada (RV/RA). Algunas más populares por su

cubrimiento mediático, otras innovadoras y

con poco tiempo de vida. Todas apuntan a reformar la interacción de sistemas financieros, modelos de salud, planeación de ciudades, hábitos de consumo, etc. Son parte del ADN de la Revolución Industrial 4.0, un punto de inflexión en nuestra historia que hoy respiramos.

## Blockchain y su magia en los negocios

Difícil de explicar, una de las más nuevas. La menos atractiva para medios. Pero, es una tecnología que reta las leyes básicas del capitalismo. *Blockchain* se puede resumir como una tecnología



## Nuevos modelos

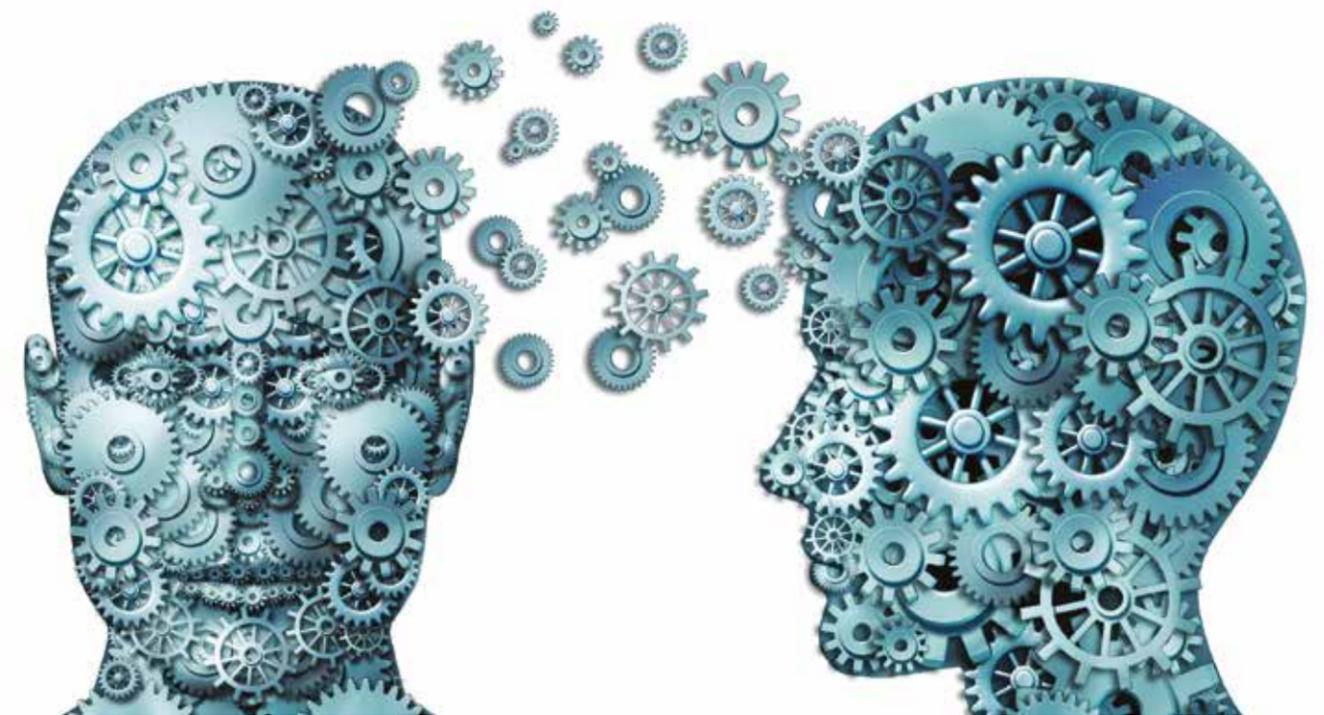
que construye un libro de transacciones en línea (al estilo de una base de datos) seguro, inviolable y accesible. Cada dato, cada paso, cada transacción, cada clic es digitalmente cifrado en una red punto a punto con sistemas criptográficos. Su registro es permanente y público. No se puede alterar después de creado. Y como cierre omnipresente, al igual que Internet, *Blockchain* no tiene una autoridad central, el registro de las transacciones está distribuido en una gigantesca red de usuarios. Tres datos que aterrizan la relevancia de *Blockchain*: hoy el 90 % de los bancos explora la implementación de esta tecnología para pagos, según Accenture; 24 países de primer nivel han creado equipos de investiga-

**LA NUBE, LOS SMARTPHONES, EL E-COMMERCE, EL BIG DATA, LAS APLICACIONES MÓVILES, LA VIRTUALIZACIÓN, LAS START-UPS, LAS CIUDADES INTELIGENTES... TECNOLOGÍAS Y CONCEPTOS QUE HACEN PARTE DE LA ECONOMÍA DIGITAL, LA CUAL REPRESENTA HOY EL 22.5 % DEL TOTAL DE LA ECONOMÍA GLOBAL**

ción para la adaptación y usos de esta tecnología, y la inversión en investigación en los últimos tres años para *Blockchain* ascendió a 1400 millones de dólares, de acuerdo con el Foro Económico Mundial.

En palabras de Raimund Gross, consejero estratégico de tecnología de SAP, *Blockchain*, en combinación con el concepto de 'Economía programable', "representa una evolución en los negocios junto con innovaciones técnicas de una nueva generación". Su visión resalta que los servicios financieros, la banca y los seguros son solo los precursores de los cambios que se expandirán a otras industrias. El analista cree que, de hecho, el impacto de esta tecnología ya es visible en otros escenarios con sustancial distribución de datos como sistemas de salud y largas cadenas de suministros.

Además, activos, como títulos de propiedad, préstamos, propiedad intelectual, marcas corporativas y monedas serán mejor administrados, protegidos y rastreados, lo que creará eficiencias de procesos y nuevas oportunidades de negocio. "Las posibilidades son versátiles y están implícitas para literalmente todas las industrias y líneas de negocio", opina Gross.



De ello ya han tomado nota, por ejemplo, Nasdaq y Webjet. La primera permite que las compañías generadoras de energía solar vendan certificados a través de plataformas *Blockchain*; estos certificados son anónimos y luego son ofrecidos a cualquier persona que desee subsidiar la energía solar. La segunda, una empresa turística de reservas en línea, ha construido una versión de prueba con sistema de bloques para administrar pagos en línea y registros de reservas de hoteles. Así Webjet realiza y verifica instantáneamente transacciones para agilizar procesos, ahorrar dinero y reducir la posibilidad de fraude.

### **Machine learning y su aporte a la Inteligencia Artificial**

Un paso atrás. La Inteligencia Artificial (IA) se define, de manera general, como la teoría y las capacidades que se esfuerzan por imitar la inteligencia humana a través de la experiencia y el aprendizaje. Ello incluye construir elaborados modelos de razonamiento para responder a preguntas complejas y resolver problemas difíciles.

La ciencia ficción, de nuevo, ha creado una imagen colectiva de la IA. Películas como 'Yo, Robot', la misma 'Inteligencia artificial', de Steven Spielberg, o la novenera 'El hombre bicentenario' ayudaron a llevar el concepto a las masas. Sin embargo, la IA es hoy un campo transversal a múltiples desarrollos, desde sistemas operativos de teléfonos inteligentes, carros sin conductor,

prevención de desastres, monitoreo del clima hasta el simple y común bloqueo de 'spam' en el correo electrónico.

En materia de negocios, dos tendencias potencian los usos de la IA: la computación cognitiva y *machine learning*. De acuerdo con Federico Martínez, gerente de IBM Colombia, la computación cognitiva "plantea la posibilidad de transformar el mundo a partir de sistemas que pueden entender, razonar, aprender, analizar y generar conclusiones y proyecciones que ayuden a líderes empresariales, académicos e investigadores a expandir su conocimiento, su capacidad de manejo de la información y su proceso para la toma de decisiones".

Martínez hace hincapié en el reciente C-suite Study, una encuesta realizada por IBM entre más de 5.200 ejecutivos de 21 industrias, el cual evidencia cómo para el 37 % de los tomadores de decisión consultados la computación cognitiva ya es una tendencia clave de referencia, por encima de otras como la bioingeniería o las nuevas soluciones de energía.

A ella se suma la capacidad de los computadores de aprender datos sin ser programados explícitamente, es decir, *machine learning*. Facebook la utiliza para armar redes neuronales en la búsqueda y organización de fotografías; también para traducir alrededor de 2.000 millones de mensajes de usuarios por día en más de 40 idiomas y lograr que estas traducciones sean vistas por 800 millones de usuarios al día.



A su vez, la multinacional química Merck emplea *machine learning* para examinar, analizar y comparar imágenes 3D con miles de moléculas para predecir su idoneidad y bloquear el mecanismo de un patógeno y acelerar el descubrimiento de fármacos.

*Machine learning*, como las demás tecnologías emergentes, es un foco de inversión en el corto plazo. Según cálculos de SAP, se espera que el crecimiento del mercado corporativo para 'machine learning' dé un enorme salto de 4.000 millones de dólares en el 2020 a 11.000 millones de dólares para 2024.

### RV/RA, un mercado por explotar

103 millones de automóviles contarán con tecnologías de realidad aumentada (RA) en tres años. El 16 % de los estudios desarrolladores de videojuegos trabajan ya con RA. 2,5 millones de dólares recolectó Oculus Rift (empresa que ideó uno de los más populares modelos de gafas virtuales) en la red de financiación colectiva Kickstarter en agosto del 2012; año y medio después, Facebook la compró por 2.000 millones de dólares.

Parecen la misma cosa, no lo son, pero van de la mano. La realidad virtual (RV) es una simulación o recreación artificial, generada por computadora, de un entorno o situación de la vida real. Su misión es sumergir al usuario en una realidad simulada al estimular principalmente su visión y audición.

Mientras, la realidad aumentada (RA) es una tecnología que potencia las ventajas de la RV para hacerla más significativa a través de la capacidad de interactuar con ella. Se centra en el desarrollo de aplicaciones y utiliza dispositivos móviles para mezclar componentes digitales en el mundo real.

¿Impactos en los negocios? La industria de la hotelería y del turismo hoy es capaz de mostrar destinos y alojamiento para, a través de RV, ofrecer visitas guiadas, experienciales, a clientes que quieren explorar y sentir antes de concretar una reserva.

Panorama similar sucede en el retail, *e-commerce* y experiencia de compra. Con el auge del comercio electrónico la exhibición de productos se ha reinventado con la RV. Ahora los clientes pueden ver y manipular los productos, sumado a la posibilidad para los comercios de obtener mayor información sobre el comportamiento del consumidor y así aumentar el análisis sobre sus hábitos de compra y preferencia.

Otra de las áreas de mayor aplicación de la RA es la educación y entrenamiento. Actualmente, capacitar a los empleados con esta tecnología crea una experiencia interactiva a través de múltiples sentidos, lo cual es más efectivo que una clase típica o simplemente leer instrucciones.

### La nueva ola del IoT

Aunque lleva ya varios años en el radar, a pesar de que medios, analistas y futurólogos han llamado la atención al público por el inmenso impacto de esta tecnología, el Internet de las cosas (IoT), la verdad sea dicha, hasta ahora muestra su potencial. En la retina quedan los relojes inteligentes, los 'Smart TV', la lavadora que se activa por el celular. Pero en el entorno corporativo, el IoT está aún por transformar los negocios.

Una encuesta de Red Hat, proveedor líder global de

soluciones de software de código abierto para empresas, publicada en enero de 2017 reveló que hoy solo el 5 % de 200 responsables de la toma de decisiones y profesionales de TI señaló al IoT como "un elemento importante para su organización".

Es evidente que, si bien las empresas reconocen la importancia de la tecnología, las implementaciones continúan en etapas tempranas y menos del 25 % de los encuestados está diseñando, realizando prototipos o codificando efectivamente un proyecto de IoT.

Para la multinacional Cisco, el IoT en el sector público y privado representa un mercado potencial de 19 billones de dólares para la próxima década. Ellos entienden que la "próxima ola de valor está en el IoT" y así se lo hacen ver a sus aliados.

Dos ejemplos del detalle de los cálculos de Cisco: mejorar la relación de las empresas con sus clientes y fortalecer el conocimiento sobre ellos traerá más clientes, lo que supone un mercado de 3.7 billones de dólares; y el desarrollo de innovaciones tecnológicas aumentará la investigación, reducirá el tiempo de comercialización

y creará ingresos de nuevos modelos de negocio por 3 billones de dólares.

Vehículos autónomos y casas inteligentes son dos de las tendencias con mayor fuerza que reflejan la revolución en grande del IoT. Pero las oportunidades aparecen con la innovación. O que lo digan los jugadores del mercado de drones. Los modelos actuales combinan mayor eficiencia energética, software más inteligente y una amplia gama de sensores para aumentar la capacidad humana en una variedad de industrias comerciales.

No es gratuito que la venta de estos dispositivos y sus aplicaciones en diversas áreas alcanzará, según SAP, un tamaño de mercado global de 1.270 millones de dólares para el 2020.

**Un caso concreto:** en Ruanda, la compañía de entregas comerciales con drones Zipline lleva sangre, vacunas y suministros médicos a hospitales de zonas rurales de ese país. Más rápido, más seguro que el transporte tradicional. Los drones, gracias al IoT, son los 'carteros del futuro'. 1

### VEHÍCULOS AUTÓNOMOS Y CASAS INTELIGENTES SON DOS DE LAS TENDENCIAS CON MAYOR FUERZA QUE REFLEJAN LA REVOLUCIÓN EN GRANDE DEL IOT.



# JUAN GUILLERMO RUIZ, ¿quién es la autoridad del derecho tributario en Colombia?

ES EL ACTUAL PRESIDENTE DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE DERECHO TRIBUTARIO, ICDT, Y UNO DE LOS MÁS RECONOCIDOS EXPERTOS EN LA MATERIA EN NUESTRO PAÍS. SU CARRERA SE HA CARACTERIZADO POR EL ESFUERZO Y LA CONSTANCIA, QUE LO HAN LLEVADO A CONSOLIDAR, JUNTO CON SUS SOCIOS, UNA DE LAS FIRMAS DE ABOGADOS MÁS PRESTIGIOSAS EN LAS DIVERSAS RAMAS DEL DERECHO EN COLOMBIA: POSSE HERRERA RUIZ.

Juan Guillermo es abogado de la Pontificia Universidad Javeriana y desde sus primeros años como profesional vio en el derecho tributario una de sus “decisiones más acertadas”. Asimismo, el inicio de su carrera estuvo marcado por su ingreso y excelente desempeño en firmas que para ese momento eran los referentes absolutos en materia de consultoría en el mundo y en Colombia, como Arthur Andersen: “Empecé mi carrera en el staff profesional de abogados junior y desde el primer momento me llamó la atención la cultura de trabajo en equipo, con personas de distintos niveles de experiencia y distintas formaciones profesionales. Eso que hoy es común en las prácticas profesionales, en ese momento resultaba novedoso y retador”, destaca. Su camino estuvo marcado por el crecimiento y luego de su paso por Arthur Andersen, ingresó a Cavellier Abogados donde coordinó el trabajo de asesoría corporativa y tributaria de la firma.

Posse Herrera Ruiz ha sido la firma de abogados que más ha crecido en las dos últimas décadas y este ha sido el resultado del esfuerzo, trabajo responsable, tenacidad y

profesionalismo de quienes se han vinculado como socios o asociados y colaboradores. Reconoce que en el ámbito del derecho han sido frecuentes los proyectos de emprendimiento y “eso también nos llena de mucho orgullo y satisfacción porque el crecimiento de esta firma ha dejado impactos positivos para los clientes, para el ejercicio profesional del derecho y para la sociedad”.

La vida le ha dejado lecciones valiosas y resalta cómo en estos primeros años, junto con unos amigos, intentaron crear una firma de asesoría recién salidos de la universidad. “Pero éramos muy jóvenes y, lo más importante, no teníamos la experiencia que una actividad de asesoría exige”. Hoy en día, cuando su trayectoria directiva le ha permitido cultivar dicha experiencia resalta que la prudencia debe ser la virtud esencial para iniciar un camino empresarial: “es necesario identificar y definir el momento de incursionar en un emprendimiento porque se deben tener los recursos y elementos, físicos e intelectuales, para poder aportar lo mejor, tanto a la empresa como a la sociedad”.

En 1996, cuando nació Posse Herrera Ruiz,

“LAS DECISIONES IMPACTAN DIRECTAMENTE A LAS PERSONAS Y ESTO IMPLICA ACTUAR SIEMPRE CON UNA GRAN RESPONSABILIDAD”.



ni Juan Guillermo ni los otros socios vislumbraban el alcance y los éxitos que cosecharían veinte años después con su proyecto. De esta manera, las expectativas fueron superadas positivamente por la realidad y resalta: “ni siquiera con el plan de acción más entusiasta que teníamos por ese entonces preveíamos los resultados que llegarían para la firma”.

Juan Guillermo es consciente de los retos que implica ser una de las autoridades más reconocidas en materia de derecho tributario en nuestro país. Por ello resalta que, ante todo, debe promover el cumplimiento de la ley y las obligaciones tributarias por parte de las empresas y de los ciudadanos. Sin embargo, uno de los desafíos más complejos “consiste en llamar la atención de las autoridades, cuando esto es necesario, sobre ciertas disposiciones y regulaciones que muchas veces resultan excesivas, inadecuadas o inconvenientes para el país y los contribuyentes”. De esta manera, su trayectoria, objetividad y argumentos le ha permitido ganar el respeto y autoridad para entablar estos diálogos y discusiones que tienen un impacto directo para Colombia.

En 2004, Juan Guillermo realizó el Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, de Inalde. “No era muy común que un abogado hiciera un programa de este tipo en ese momento. Pero desde que empezamos con la firma, teníamos clara una visión empresarial del ejercicio profesional del Derecho. Esta formación y aproximación hacia el mundo de los negocios me ha permitido entender mejor las problemáticas de los clientes y manejar de la forma más adecuada las responsabilidades a mi cargo en la organización”.

### Las personas

Para Juan Guillermo, el ser humano es el eje central y la razón de una organización. Sobre sus colaboradores destaca: “ver ahora como socios a personas que uno ayudó a formar y que y empezaron en esta firma cuando estaban terminando sus materias en la universidad, es una de las mayores satisfacciones que podemos tener. Hoy, muchos de esos estudiantes que comenzaron su camino pro-

fesional con nosotros son unos líderes de la asesoría legal en Colombia”. Incluso, su valoración profesional sobre algún asunto parte de una premisa fundamental: “las decisiones impactan directamente a las personas y esto implica actuar siempre con una gran responsabilidad”.

### Factores de éxito

Sin lugar a dudas, Juan Guillermo señala que uno de los elementos fundamentales para el crecimiento y consolidación de Posse Herrera Ruiz ha sido la amistad y la generosidad: “Teníamos claro que queríamos construir un proyecto conjunto más que una estructura en la que primaran los intereses particulares. En 20 años que llevamos juntos, hemos tenido enfoques diferentes en muchos temas, como estrategia de mercado, manejo de personal, estrategia internacional de negocios, criterios organizacionales etc., pero nunca hemos discutido por un centavo. Eso no es usual en las organizaciones de abogados, y refleja claramente nuestra aproximación al negocio y al servicio.”, enfatiza Juan Guillermo.

Cabe destacar que desde el primer momento tuvieron claro que Posse Herrera Ruiz no era una empresa familiar ni una firma de único dueño, sino una organización de socios “y eso también ha ayudado para que nos rodeemos de personas tan valiosas como las que nos acompañan en la firma”.

Para llevar a cabo todos sus propósitos, es muy clara la diferencia entre un jefe y un líder para este reconocido abogado: “Para la firma es fundamental la responsabilidad que tenemos de formar a quienes trabajan en la firma para que un día sean mucho mejores que nosotros”.

### Sus reconocimientos

Lo llena de orgullo y satisfacción su nombramiento como presidente del Instituto Colombiano de Derecho Tributario y, asimismo, como Presidente del Comité Latinoamericano de la International Fiscal Association, IFA, que integra a trece países. Por otra parte, es necesario destacar que Posse Herrera Ruiz ha recibido en varias ocasiones el reconocimiento como

la mejor firma de abogados de Colombia. Sin embargo, “lo más valioso fue compartir todos estos logros con mi familia; ver el orgullo y satisfacción de mis padres y el de los socios y todo el equipo de trabajo de la Organización.”, resalta Juan Guillermo.

De forma insistente y recordando la importancia de su equipo de trabajo a cada instante, Juan Guillermo destaca: “me llena de una profunda satisfacción ver a nuestros colaboradores alcanzar sus logros y metas y que sean reconocidos por ello. Es ver los éxitos de la firma extendidos en ellos”.

### Sobre los retos

“Hemos encontrado a lo largo de estos años casos complejos y situaciones retadoras”, asegura. Sin embargo, cree firmemente en las soluciones creativas, imaginativas y conservado-

ras que “ante todo, garanticen el adecuado cumplimiento de la ley”. “Un asesor no está para facilitar el incumplimiento de las normas”.

Juan Guillermo destaca con sinceridad que el mercado jurídico colombiano es de grandes profesionales “y ese también es un reto; no competimos en un mercado mediocre sino, por el contrario, en el que hay gente muy capacitada y con altas calidades personales y profesionales. Es un reto diario estar a la altura de un mercado tan exigente y reconocido por su madurez en toda América Latina”.

### Reforma tributaria

Como presidente del Instituto Colombiano de Derecho Tributario, asegura “haber tenido el privilegio de representar a la Institución Académica más reconocida en materias fiscales,



**JUAN GUILLERMO ES CONSCIENTE DE LOS RETOS QUE IMPLICA SER UNA DE LAS AUTORIDADES MÁS RECONOCIDAS EN MATERIA DE DERECHO TRIBUTARIO EN NUESTRO PAÍS**



durante el proceso de reforma tributaria más significativo de los últimos cuarenta años.”

Destaca varios aspectos, entre otros la confianza en la institucionalidad tributaria de un país “ hay una gran problemática alrededor del mundo frente a temas tributarios que se resume en desconfianza. Y es una responsabilidad de la autoridad tributaria ganarse la confianza de los contribuyentes porque la ética tributaria del contribuyente debe estar precedida de la ética de la autoridad, la cual incluye adecuadas disposiciones, adecuado manejo de los recursos y respeto hacia los ciudadanos”.

Además, y unido al punto anterior, Juan Guillermo destaca que “la autoridad tiene un reto muy grande porque los puntos de exigencia tributaria tienen límites y el cumplimiento se da como consecuencia de una imposición justa.”.

Sobre la más reciente reforma tributaria, afirma que “esta tiene unos avances importantes, aunque mantiene niveles de imposición altos para las empresas. Es evidente el incremento de tributación para personas naturales pero en el equilibrio entre tributación y contribución de empresas y personas, aún hay temas por resolver”. Asimismo, destaca que “en el mundo se ha demostrado que es mucho más adecuado que los impuestos sean pagados principalmente por las personas y no por las empresas de lo contrario, se desincentiva la inversión, y los negocios y, se aumenta el desempleo y la pobreza”.

Juan Guillermo Ruiz, hijo, amigo, abogado, PADE y directivo es un ser humano que reconoce en la familia, los clientes, amigos y compañeros de trabajo gran parte de su éxito profesional: “además de todos los sentimientos de satisfacción que produce el trabajo bien hecho, también queda una inmensa gratitud hacia esas personas que tanto aportan al crecimiento personal y profesional”, afirma Juan Guillermo, quien no se percató de que cuando se refiere a los grandes logros de su vida habla en plural, exaltando la labor de los demás en su propia vida. ❶

## Desarrolla líderes que hacen la diferencia en sus organizaciones

### Programas In Company

Entendemos que cada organización es diferente y que se enfrenta a retos distintos. Por esta razón hacemos énfasis en el proceso que acompaña el diseño de cada programa.

**Datos de contacto:**

**Javier Hernández**

[javier.hernandez@inalde.edu.co](mailto:javier.hernandez@inalde.edu.co)

Tel: 8614444 ext: 16013-16034

# CIONET COLOMBIA E INALDE en pro del fomento de la tecnología en las organizaciones

"Cionet es la comunidad más grande de ejecutivos de TI en todo el mundo. Con más de 6500 miembros, CIO, CTOs y Directores de TI de toda Europa y Sudamérica. Cionet tiene la experiencia y la visión pionera para resolver o abordar cualquier desafío de administración de TI.

Su enfoque es el desarrollo de la comunidad, haciéndola más interactiva, mejor conectada y, por supuesto, más grande. Organizamos todo tipo de actividades, todas con el objetivo de hacer crecer a nuestros miembros, en conocimientos y habilidades.

Utilizamos este conocimiento y el poder de la comunidad Cionet para atraer e invitar a especialistas, líderes de pensamiento y desarrolladores en cualquier campo relacionado con la gestión de la información de valor agregado a nuestros integrantes, mediante la capacidad intelectual de nuestros expertos y miembros experimentados, promoviendo sinergias entre ellos".



Ricardo Olarte,  
CEO Cionet Latam North



La tecnología es uno de los factores que más cobra relevancia en la actualidad. Es innegable que estamos en un mundo que exige, cada vez más, estar a la vanguardia no solo frente a los *stakeholders* externos sino, por la responsabilidad que nos debe obligar a los directivos a fomentar ambientes de creatividad e innovación, con nuestro público al interior de las organizaciones.

Como parte del entendimiento de esa relevancia en el mundo de las empresas, Inalde Business School y Cio-

net Colombia organizaron el primer encuentro de directivos encargados de las áreas de tecnología en reconocidas organizaciones. Este fue un espacio de discusión y análisis en el que los participantes compartieron sus ideas, las cuales seguirán aportando a la vanguardia y evolución tecnológica de las empresas y la sociedad. Algunos de los participantes reconocieron la importancia de la sinergia entre la tecnología y la alta dirección de las organizaciones. A continuación presentamos algunos de los testimonios más significativos:

## María Isabel Mejía Jaramillo Directora Ejecutiva Infoprojects Exviceministra de Tecnologías y Sistemas de Información

Colombia, generalmente, llega tarde al uso de tecnologías de punta. Lo que debería pasar en nuestro país, para que demos un salto muy grande, es adoptar las nuevas tecnologías mucho más rápido. En este momento hay tendencias tecnológicas como la *big data*, el Internet de las cosas, la inteligencia artificial, lo cual hoy en día no es un tema de investigación sino que ya existe, así como soluciones comerciales, *blockchain*, entre otras tendencias. Lo ideal sería que los empresarios colombianos las adoptaran rápidamente, pues si las empresas de hoy en día no se apalancan en tecnología y no crean nuevas líneas de negocio, basadas en plataformas digitales, van a desaparecer.

Los directivos de las organizaciones deben aprovechar la tecnología y la información para lograr los objetivos estratégicos de su empresa. Una nueva responsabilidad de la alta dirección consiste en identificar las oportunidades que hay en estas nuevas tendencias tecnológicas globales y que también están llegando a Colombia. Por otro lado, es necesario descifrar las necesidades y problemáticas de la empresa y valorar si por medio de la tecnología se pueden resolver de una mejor forma.

**LO IDEAL SERÍA QUE LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS LAS ADOPTARAN RÁPIDAMENTE, PUES SI LAS EMPRESAS DE HOY EN DÍA NO SE APALANCAN EN TECNOLOGÍA Y NO CREAN NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO, BASADAS EN PLATAFORMAS DIGITALES, VAN A DESAPARECER.**



Estos encuentros son importantísimos porque en la academia es donde se genera el conocimiento, donde se gestan y se aprenden las últimas tendencias, las mejores prácticas, lo que se está haciendo en otros países, el estado del arte de la tecnología, en fin. En un espacio como Inalde Business School, los empresarios pueden compartir sus experiencias y problemáticas con sus pares y este diálogo sobre los retos y el entorno son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones.

## Luis Felipe Rivera

CIO  
Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá

Tenemos grandes oportunidades de mejoramiento en cuanto a la tecnología en las organizaciones. Con respecto al sector privado, creo que las compañías han entendido que es fundamental desarrollar una estrategia digital; debe haber un acercamiento entre la unidad de negocio y la unidad de tecnología para desarrollar una estrategia digital y esto no es un tema de tecnología, sino de negocio. Asimismo, las unidades de tecnología deben desarrollar otras capacidades y otras habilidades, en mi opinión, más de tipo blando que duro.

Hoy en día somos muy técnicos; estamos formados en esa línea y nos cuesta trabajo acercarnos a la unidad de negocio. Por otro lado, el país se está viendo abocado a unos procesos fuertes de transformación: el proceso de paz, toda la coyuntura económica que estamos viviendo, entre otros factores, deberían impulsar y, a la vez, valerse de la tecnología y así generar óptimos resultados para Colombia. El sector público tiene unos recursos importantes destinados a la tecnología; desafortunadamente no están correctamente direccionados si se busca una transformación gigante porque el ciudadano requiere de un mejor servicio y siempre vemos al Estado como un proveedor que no cumple con esas expectativas. Realmente tenemos una oportunidad gigantesca de ser agentes transformadores, pero para transformar tecnológicamente primero hay que hacerlo culturalmente y para transformar culturalmente primero hay que transformar el estado como tal. Las personas que de alguna manera dirigen el Estado tienen que liderar esta transformación.

El rol del directivo ha venido cambiando; sin embargo, necesitamos ir a un ritmo mayor. Los CIO por fin están teniendo un papel relevante dentro de las organizaciones. Un empresario, hoy en día, tiene que repensar su estrategia en términos tecnológicos. Ningún negocio se logrará sostener si no se apalca en herramientas tecnológicas, estrategias digitales, computación en la nube y redes sociales. Es cierto que nadie espe-



raba que esto creciera como lo ha hecho en los últimos cinco años y ya hemos ingresado en ciclos de evolución e innovación y los cambios generacionales serán determinantes en estos procesos. Algunos empresarios son personas mayores y, sin embargo, son visionarios, lo cual les ha facilitado tomar la decisión para cambiar y asimilar el nuevo mundo. Un empresario que no tenga la capacidad para hablar tecnológicamente con su equipo directivo y mirar su estrategia de la misma forma, está condenado a pasar malos momentos que lleguen tanto para él como para la organización.

El diálogo entre academia y empresarios es fundamental porque son escenarios que se complementan. Por un lado, en la academia se desarrolla conocimiento, mientras que la empresa, aunque parezca sorprendente, es un espacio mucho más rígido, pues las organizaciones son jerárquicas; el diálogo se da bajo ciertas normas de verticalidad. En la academia nacen temas de innovación, se generan los espacios de creación, de discusión sin brechas o rompimientos, sin asperezas sino para el fomento de conocimiento. La academia permite la consolidación, mientras que la empresa, la experimentación.

## Olga Lucía López

Directora Corporativa Tecnología de Información  
ISA

De finales de los años noventa a la actualidad, el país ha avanzado de manera muy significativa, particularmente por el impulso que le ha dado el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones desde hace mucho tiempo. El actual ministro le ha dado un gran impulso, promoviendo que las empresas crezcan en este ámbito, promoviendo educación y becas y, por consiguiente, el desarrollo tecnológico. ISA es una empresa impulsora del desarrollo económico y también ha sido gran promotora del desarrollo tecnológico.

Es fundamental en las empresas que hoy en día están abocadas a la obsolescencia que incursionen en cambios tecnológicos, los cuales van generando nuevas formas de hacer negocios. Es necesario que los presidentes y los comités de dirección impulsen el desarrollo de esas nuevas oportunidades de innovación en sus organizaciones; es el único camino. En ISA nosotros tenemos un presidente que fomenta, promueve y cree



en estos cambios; la compañía tiene un equipo de innovación que constantemente trabaja en esa dirección y creemos que la tecnología puede traernos muchas oportunidades.

De igual forma, la academia avanza mucho en términos de buenas prácticas, metodologías y contenidos que infortunadamente no podemos aprovechar plenamente quienes estamos en las empresas. Resulta necesario sacar el tiempo suficiente para establecer vínculos que estrechen los lazos entre las universidades, en este caso Inalde como escuela de negocios, y las empresas porque estos encuentros nos complementan, nos impulsan y nos ayuda a llenar vacíos que en muchas oportunidades no alcanzamos a cubrir por la dinámica propia de las organizaciones. Esta puede ser una alianza ganadora en aras de una tecnología bien entendida, en medio de cambios tan vertiginosos para las industrias.

**ES FUNDAMENTAL EN LAS EMPRESAS QUE HOY EN DÍA ESTÁN ABOCADAS A LA OBSOLESCENCIA INCURSIONEN EN CAMBIOS TECNOLÓGICOS, LOS CUALES VAN CAMBIANDO LAS FORMAS DE HACER NEGOCIOS.**



## Fernando Llano

CIO/Gerente de Tecnología  
Crystal S.A.S.

Colombia ha mejorado mucho en tecnología aunque todavía hay un camino largo por recorrer. Sin embargo, cada día las empresas, desde sus CEOs, son más conscientes de que de la tecnología, además de ser un soporte y un elemento "habilitador" en procesos logísticos o de desarrollo de productos y servicios, también hace parte de decisiones para que los negocios sean más exitosos. Hoy estamos en la era de la transformación digital, una era determinante, en la que se deben ver los negocios como negocios algorítmicos. Los recursos tecnológicos, entonces, son imprescindibles.

Como parte de la transformación digital, hoy hablamos de movilidad, *big data*, Internet de las cosas y analítica, pero se nos olvida algo muy importante: la era de la transformación digital "cree" mucho en el empoderamiento; en que el conocimiento es colaborativo, en que no hay que esperar a que el líder diga qué hay que hacer, sino que él mismo debe facilitar los medios, las oportunidades y los recursos para tomar decisiones acertadas y ejecutarlas lo más pronto posible, de tal manera que esas decisiones estén bien soportadas y no sean riesgos. Pero si se cometen errores, que rápidamente se identifiquen para volver a ese sitio de interacción a tomar mejores decisiones.

Los CIO o los directores de tecnología información y comunicaciones cada vez cumplimos un papel más im-



portante en nuestros negocios y en nuestras empresas. Es fundamental el desarrollo y fomento de las habilidades blandas o *softskills* para estar en un comité directivo, para comunicarnos, liderar, trabajar en equipo y hacer que nuestras organizaciones tomen ventaja de la tecnología para que sean mejores espacios, acordes con el mundo contemporáneo.



Cionet Colombia destacó sobre este evento académico y de *networking*: "Este interesante encuentro tuvo la asistencia de 65 participantes como Olga Lucia Blanco, CIO de Colpatria; Luis Felipe Rivera, Gerente de TI de la Secretaria Distrital de Hacienda de Bogotá; Fernando Llano, CIO Cristal S.A.S; Yadira Rodriguez CIO Decameron; entre otros importantes líderes digitales del país."



EDIME  
INALDE Business School  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

EDIME, unidad de gerencia media de INALDE Business School se enfoca en la construcción de la visión integral del participante, fortaleciendo el pensamiento estratégico y humanista de las organizaciones y el criterio para la toma de decisiones.



PID | Programa Integral de Dirección

INCOMPANY



Fortalecimiento de habilidades directivas a través de un enfoque práctico de la realidad empresarial

Más Información:  
Tel.: 861 44 44 Ext.:16051  
edime@edime.edu.co  
www.edime.edu.co

# Icsef, una institución que apoya a la mujer desde hace 48 años

**DESDE OCTUBRE DE 2016, INALDE BUSINESS SCHOOL HA VENIDO APOYANDO AL ICSEF PARA QUE CADA DÍA MÁS JÓVENES MUJERES COLOMBIANAS, EN ESPECIAL LAS DEL ÁREA RURAL, PUEDAN HACER REALIDAD EL SUEÑO DE SER PROFESIONALES EN HOTELERÍA O EN GASTRONOMÍA.**

**E**l Icsef, institución de educación superior colombiana, ubicada en la vereda Usatama, Finca Torreblanca del municipio de Fusagasugá, nació en Bogotá en 1969 como una iniciativa de la Asociación Cultural Femenina, ACF, entidad sin ánimo de lucro que promueve la formación de la mujer en Colombia. De esta manera da respuesta a la necesidad de incorporar a la mujer en el desarrollo económico del país mediante su participación activa y comprometida en las instituciones de servicio, entendiendo como institución principal a la familia. Es así como a la fecha, más de 1.000 mujeres han pasado por el Icsef buscando su realización profesional.

En 1995, el Icsef se trasladó de Bogotá a Fusagasugá, ciudad principal de la provincia del Sumapaz y paso obligado para llegar a regiones potencialmente turísticas como Melgar, Girardot, el Eje cafetero, Cali y el sur del país. Teniendo en cuenta lo anterior y, además, la misión de formar a la mujer profesionalizando las labores del hogar, el Icsef solicitó al Ministerio de Educación Nacional su redefinición como una institución de carácter tecnológico en 2008 y así abrió programas de formación profesional por ciclos propedéuticos. Actualmente, esta institución cuenta con el Programa Técnico Profesional en Gastronomía y el Programa

profesional en Administración Hotelera y de Servicios por ciclos (ciclo técnico en procesos hoteleros y de servicios, ciclo tecnológico en gestión hotelera y de servicios que da paso al ciclo profesional que otorga el título de Profesional en Administración Hotelera y de Servicios).

Son varios los retos que el Icsef asume para desarrollar su misión de formar mujeres. En primer lugar: un conocimiento profundo del contexto regional en que se inserta la institución. Hablar de cercanía o lejanía a una ciudad capital, en ocasiones, no es relevante, sino asumir el área rural como lo que es: un espacio geográfico que comparte pocas cosas con la ciudad.

A pesar de que el sueño de muchos padres de familia es enviar a sus hijas a la universidad, la educación superior no hace parte de





los gastos prioritarios de las familias del campo, pues sus ingresos son inferiores al salario mínimo. El acceso al sistema financiero es una utopía para ellos; unos porque lo intentaron y quedaron reportados; otros porque sus ingresos no les permiten considerar la opción.

Un factor que incide en el acceso a la educación superior en la provincia del Sumapaz es el costo del transporte y la alimentación, los cuales resultan onerosos para alcanzar el sueño de apoyar a una hija. Las distancias son relativamente cortas entre algunos municipios; sin embargo, el recorrido por vías sin pavimentar o desde las veredas hasta el centro urbano más cercano requiere desplazamientos largos que incluyen en ocasiones moto, buseta y tramos a pie y, por supuesto, recursos económicos para sufragar los costos.

Otro reto aun mayor que los anteriores por ser el último para cerrar con broche de oro el proceso de formación es la ubicación profesional de cada mujer profesional que culmina su carrera, dado que la región dispone de pocas plazas para el ejercicio profesional y el reconocimiento económico de las mismas es inferior al que recibirían en la ciudad.

“Los retos descritos son los que con el apoyo de Inalde Business School hemos venido haciendo realidad. A la fecha contamos con benefactores Alumni INALDE que apoyan matrículas, transporte, bonos de alimentación, de alojamiento, de uniformes, de insumos gastronómicos, entre otros muchos”, asegura su rectora, Inés Ecima.

La población actual de alumnas asciende a setenta y seis estudiantes. De ellas, el 75% recibe apoyo económico gracias al aporte generoso de personas jurídicas o naturales para realizar sus carreras profesionales. “Dayanna Alejandra, por ejemplo, adelanta su último semestre del ciclo profesional y recibió un apoyo económico del 50% del valor de su matrícula gracias a un aporte de un egresado de Inalde Business School. Ha sido una

alumna dedicada y comprometida con el desarrollo institucional del Icsef y diariamente camina tres kilómetros desde su casa al campus y otros tres para regresar a su casa”, describe la rectora del Icsef.

De la misma forma y destacando la ayuda que el Icsef ha recibido, la recorta también destaca: “Otro apoyo maravilloso ha sido las doce becas que ha otorgado un egresado de Inalde Business School para que todas las alumnas del Icsef que actualmente realizan su ciclo profesional puedan desarrollar mayores habilidades comunicativas en inglés. El dominio de una lengua extranjera por parte de las alumnas es un reto y un compromiso del Icsef que se ha visto potenciado por este generoso aporte”.

Actualmente, el Icsef cuenta con el Centro de Alojamiento El Rocío que, como su nombre lo indica, es un sitio cercano al campus que le ha prestado la Universidad de La Sabana para que las alumnas procedentes de sitios muy apartados puedan vivir mientras adelantan sus estudios profesionales. Durante este semestre, al Icsef llegaron cinco estudiantes de Loma de Arena, un pueblo del departamento de Bolívar. Vale la pena resaltar que estas alumnas de estratos socioeconómicos 1 y 2 solo aportan a su formación una cifra mínima: \$150.000 al mes, valor que incluye matrícula, alojamiento y alimentación. El excedente se logra gracias también a la generosidad de personas naturales quienes contribuyen con sus donaciones al valor de la matrícula: \$1.497.000 o al valor del centro de alojamiento que asciende a \$800.000 mensuales o contribuyen



con la compra de uniformes, entre otras necesidades.

La visión del Icsef de ser una institución de educación superior, líder en la formación profesional de la mujer y centro de referencia para las mujeres colombianas en la región del Sumapaz es, por supuesto, nuestro gran sueño, sueño que también ha sido apoyado por un participante de Inalde Business School que, con su conocimiento del sector gubernamental, sus contactos y vínculos, ha logrado que el Icsef sea objeto de consideración por parte del Ministerio de Educación Nacional y del Ministerio de Comercio y Turismo como una institución valiosa para los propósitos y metas de Colombia en el posconflicto y, en particular, por cumplir con la metas en relación con la mujer y el área rural colombiana”, concluye la rectora, Inés Ecima. ①





## Solución logística integral para los e-commerce: LA PROPUESTA DE 4-72 EL SERVICIO DE ENVÍOS DE COLOMBIA

UNA PLANTA AUTOMATIZADA, CANALES INNOVADORES DE ENTREGA, UN WEB SERVICE, MODALIDADES DE PAGO CONTRA ENTREGA Y SERVICIOS DE PAQUETERÍA SON ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE 4-72, QUE LA CONVIERTEN EN UNA DE LAS MEJORES OPCIONES QUE BRINDAN SOLUCIONES LOGÍSTICAS PARA LAS MIPYMES COLOMBIANAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO.

Impulsado por la venta de plataformas como Netflix, Spotify, entre otras, y por la comercialización de productos y servicios, el e-commerce en Colombia ha crecido entre un 30 y un 40%. Atendiendo a esa dinámica, el Servicio de Envíos de Colombia, 4-72, inició un proceso de innovación y actualización tecnológica de su infraestructura, para proporcionar soluciones al alcance de las exigencias de los clientes.

“Entendimos que transformar o crear servicios era indispensable para incursionar exitosamente en el mercado del comercio electrónico. Antes, en Colombia, los e-commerce tenían que acudir a varias empresas logísticas para resolver sus necesidades, ahora con 4-72 encontrarán todo en un solo lugar: logística nacional e internacional, múltiples canales de entrega, trazabilidad en línea y en general un ecosistema integral de

servicios”, agregó Adriana Barragán, presidenta de 4-72.

La propuesta de valor de la compañía postal incluye una Central de Tratamiento Postal, única en Colombia y referente en América Latina, que aumenta la productividad y eficiencia. Actualmente, se pueden clasificar siete mil documentos por hora y cuatro mil paquetes por hora.

4-72 pone a disposición de los comercios electrónicos y sus

clientes, múltiples canales habilitados en doble vía, tanto para entregar y/o recibir envíos. El primero es la modalidad a domicilio, es decir, puerta a puerta; el segundo, consiste en usar los puntos de venta propios de la empresa a nivel nacional, y el tercero, se relaciona con utilizar el Sr. Pack más cercano, un novedoso canal de entrega autoservicio para facilitar el recibo de compras online, de forma rápida, en el lugar más conveniente, a cualquier hora del día.

Por otro lado, El e-commerce Web Service es una solución que implementa una tecnología para que los comercios se integren e intercambien automáticamente, con el sistema de información logístico de 4-72, datos de envío, trazabilidad, servicios disponibles e informes de entrega.

“Con el servicio Web API integrado, los e-commerce incrementarán sus niveles de automatización y simplificarán su negocio, mejorando significativamente los tiempos de respuesta y eliminando procesos físicos”, dijo la Presidenta de la compañía postal.

Asimismo, para atender a la población no bancarizada y a quienes por desconfianza prefieren pagar un producto después de verificarlo personalmente, 4-72 creó ‘Pago Contra Entrega’, una opción que permite comprar en tiendas online y pagar en efectivo el producto y el flete,

al momento de la entrega, por parte de un mensajero de la compañía.

Por otro lado, para las importaciones de logística internacional, 4-72 ofrece el Casillero Virtual 4-72, que permite recibir en cualquier destino de Colombia las compras hechas en Internet, de forma fácil, segura y económica. Con este servicio se pueden hacer compras en cualquier lugar del mundo, se obtiene un seguro sin costo para paquetes de hasta 100 dólares de valor declarado y, únicamente a través de 4-72, los paquetes inferiores a 2 Kg. de peso y dos mil dólares de valor decla-

rado están exentos del pago de impuestos.

Para exportaciones, la compañía diseñó Express Time Courier Internacional, un servicio de envío urgente para el transporte de mercancía, paquetes o documentos con destino a más de 215 países y seguimiento del envío hasta la entrega al destinatario. Se pueden realizar envíos de hasta 70 Kg. al exterior, de manera rápida y segura.

Además, 4-72 ofrece servicios de paquetería especializada, que se ajustan a las necesidades de los e-commerce. Con esta alternativa, se puede enviar mercancía a todo el territorio nacional, con diferentes tiempos de entrega. Se permiten envíos de hasta 150 kilos, con su respectiva prueba de entrega.

La organización continúa evolucionando hacia nuevas alternativas que la consoliden como la mejor opción de logística para e-commerce:

“Estamos próximos a lanzar una plataforma de envíos online dirigida a personas naturales, micros y pequeñas empresas, que busca eliminar el desplazamiento de los clientes a nuestros puntos de venta para hacer un envío”, afirmó Adriana Barragán.

Con este nuevo proyecto el usuario podrá, desde Internet, cotizar el valor del envío, consultar el servicio que más se ajusta a cada necesidad, realizar pagos, ingresar los datos del destinatario y programar la recogida del paquete en alguno de los tres canales dispuestos por la empresa.



LA ORGANIZACIÓN CONTINÚA EVOLUCIONANDO HACIA NUEVAS ALTERNATIVAS QUE LA CONSOLIDEN COMO LA MEJOR OPCIÓN DE LOGÍSTICA PARA E-COMMERCE.

# Grandes inversiones en Colombia buscan incrementar la capacidad aeroportuaria

COLOMBIA ESTÁ DESPLEGANDO VARIOS PROYECTOS DE EXPANSIÓN DE SUS PRINCIPALES AEROPUERTOS CON EL FIN DE HACER FRENTE A UN CRECIENTE NÚMERO DE PASAJEROS E IMPULSAR EL SECTOR TURÍSTICO EN AUJE.



Un total de 52 aeropuertos, de los cuales 31 están ubicados en ciudades grandes, se verán beneficiados de una inversión de US\$2,900 millones para incrementar su capacidad, según información de la prensa local.

Las mejoras aeroportuarias son parte del plan maestro para modernizar y expandir la infraestructura de transporte colombiana. El Plan Maestro de Transporte 2015-35 está diseñado para invertir US\$70 mil millones en incrementar el transporte intermodal y conectar mejor las autopistas del país, así como sus trenes, puertos y aeropuertos para el año 2035.

## Proyectos clave

Entre los aeropuertos seleccionados para mejoras está el Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá. Por dicho aeropuerto pasa el 78% del tráfico pasajero internacional de Colombia, así como el 40% del tráfico doméstico, lo que representó el año pasado un manejo de 30 millones de pasajeros. Actualmente, en el aeropuerto se está realizando una expansión valorada en 770 mil millones de pesos (US\$227,5 millones).

Las mejoras – que incluyen aumentar la capacidad de la terminal, mejorar las vías, incrementar la capacidad tecnológica y ampliar el número de plazas de aparcamiento de aviones de 37 a 56 – están enfocadas en hacer frente al incremento del tráfico de pasajeros, el cual se espera que llegue a los 40 millones en 2017.

También hay planes para construir El Dorado II, un segundo aeropuerto en Bogotá a 15km del aeropuerto principal y que estaría conectado a éste a través de tren o metro. Si se aprueba el proyecto El Dorado II y se completara hacia 2021 como han anunciado, debería ayudar a doblar la capacidad total en la capital hasta los 69,2 millones de pasajeros anuales. Se espera que el nuevo aeropuerto cueste más de \$3 mil millones y se empiece en su construcción en 2017.

## Inversión

Mientras tanto, en el Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz de Barranquilla —una ciudad portuaria e industrial al norte del país— se está ejecutando una expansión de 10.000 metros cuadrados, así como la construcción de un nuevo hangar de mantenimiento de aeronaves, una moderna terminal de carga y de aviación general. Estos avances buscan incrementar la capacidad de pasajeros del aeropuerto desde los 2,9 millones anuales de hoy hasta los 7,4 millones anuales en 2036.

“El sector aeroportuario en Colombia ha registrado importantes cifras de crecimiento y el Gobierno ha implementado un plan para fortalecer la infraestructura y la tecnología en los aeropuertos del país. La gestión debe estar alineada con las tendencias globales y el reto es contribuir a la competitividad y conectividad de la región. La gestión aeroportuaria es un importante motor de crecimiento y debemos hacer una buena tarea



en su ejecución,” dijo a OBG Álvaro González, gerente general del Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz.

Los otros aeropuertos en los que se están haciendo mejoras importantes son: el Aeropuerto Internacional José María Córdova (Medellín), el Aeropuerto Internacional Rafael Núñez (Cartagena) y el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón (Cali).

### Aumento de pasajeros

Las expansiones son oportunas ya que Colombia experimentó un incremento del 6,3% en el número de pasajeros durante la primera mitad de 2016. Sin embargo, existe la preocupación de que las mejoras puedan quedarse cortas debido al continuo crecimiento del número de pasajeros.

Por ejemplo, algunos aeropuertos del país —tales como el Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz, el Aeropuerto Internacional Rafael Núñez, el Aeropuerto Internacional José María Córdova y el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón— vieron un crecimiento en el número de pasajeros de 10-15% solamente en los primeros ocho meses de este año.

Esto se alinea con el creciente número de turistas que visita Colombia. Según cifras del gobierno, las llegadas internacionales aumentaron un 12,5% en 2015 hasta los 2,5 millones de visitantes, lo que representa un 290% de crecimiento en la última década. El sector turístico es la segunda fuente de ingresos del país y representó el 6,1% del PIB el año pasado, de acuerdo al informe de 2016 para Colombia del World Travel & Tourism Council.

Para ayudar a dar cabida al creciente tráfico de pasajeros, la Ae-



ronáutica Civil — la autoridad civil de aviación de Colombia, también conocida como Aerocivil — aprobó 57 nuevas rutas que fueron solicitadas por las aerolíneas el año pasado. De estas, 34 son rutas nacionales y 23 son internacionales.

### Atención Internacional

Las inversiones en mejoras aeroportuarias y el anuncio de nuevas rutas ha venido en un momento que Colombia está atrayendo un creciente interés de un importante número de aerolíneas internacionales.

KLM empezó una nueva ruta de Amsterdam a Bogotá y Cali, con tres vuelos semanales. En mayo de 2016, Turkish Airlines lanzó vuelos directos entre Estambul y Bogotá, también tres vuelos a la semana, mientras que en junio la aerolínea española Air Europa introdujo vuelos diarios entre Madrid y Bogotá.

“La atención global hacia Colombia está creciendo debido a la firma del acuerdo de paz y a la estabilidad macroeconómica en el país que hace que sea un destino ideal tanto para los negocios como para el turismo,” dijo a OBG Alberto Cladera, gerente general de Air Europa Colombia.

Delta Airlines, United Continental Holdings y otras aerolíneas internacionales también están evaluando comprar participaciones de control de la principal aerolínea colombiana, Avianca, la cual está considerando deshacerse de varios activos para así financiar sus planes de expansión, de acuerdo a los informes de los medios.

Al mismo tiempo, las aerolíneas de bajo costo buscan ganar una mayor cuota de mercado. Wingo, una aerolínea de bajo costo de Copa Holdings, empieza sus operaciones en Colombia el primero de diciembre con setenta vuelos semanales. Según reportes de los medios, la entrada de Wingo

podría elevar la presión a la baja de los precios, lo que afectaría a los principales actores del mercado, así como a otras aerolíneas de bajo costo.

Mientras, LATAM Airlines Colombia anunció recientemente que establecerá un nuevo modelo de precios para los mercados domésticos de la región.

“Las aerolíneas quieren ser más competitivas y buscan rentabilidad en sus operaciones. El reto que al que se enfrenta el sector es adaptarse a un contexto de precios más bajos impulsado por los deseos de los clientes de tener una mayor variedad de oferta de precios. Esto tiene un efecto positivo dado que una mayor oferta estimula el crecimiento en el número de pasajeros,” dijo a OBG, Fernando Poitevin, director ejecutivo de LATAM Airlines Colombia.

**Este análisis económico sobre Colombia ha sido elaborado por Oxford Business Group.**



LA CEREMONIA DE GRADUACIÓN DEL EXECUTIVE MBA, PROMOCIÓN 2014- 2016, INTENSIVO, se realizó el 9 de febrero en Inalde Business School. German Serrano, director del Executive MBA, en su intervención, además de felicitar a los graduados, los exhortó a un mayor compromiso para la construcción de una sociedad justa y equitativa a través de la empresa. Los participantes tuvieron la oportunidad de escuchar la lección magistral del profesor Vicente Font del IESE Business School, la cual rememoramos en la presente edición de la Revista INALDE, en la página 52.



PROGRAMAS DE PROFUNDIZACIÓN

El programa "HERRAMIENTAS DE COACHING PARA LA ALTA DIRECCIÓN" se realizó del 21 al 24 febrero. Este programa contó con la participación de treinta directivos de empresas como el Banco de Bogotá, Alkosto, Altupal, Hicue Speaker, entre otras. Este programa fue desarrollado por la profesora internacional Reyes Rite.



LA CLAUSURA DEL PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL, PADE, se realizó el primero de diciembre de 2016. Las palabras de la ceremonia, a cargo de Luis Fernando Jaramillo Carling, director general, y Luis Carlos Bravo, director de Executive Education, motivaron a los participantes para que todas las experiencias que les haya dejado el programa las apliquen para la construcción de un mejor país.

La integración del DÍA DE LA FAMILIA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO, PDD, se llevó a cabo el 4 de febrero. A esta actividad asistieron los participantes de la cohorte 2016 - 2, con sus cónyuges e hijos, quienes disfrutaron de actividades como mini golfito, taller de galletas, entre otras.



IN COMPANY

▶ EL PROGRAMA "HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LA GESTIÓN DEL POSTCONFLICTO" finalizó el 9 de noviembre de 2016. Las sesiones estuvieron dirigidas a los alcaldes de cada uno de los municipios que integran la Asociación de Municipios de Sabana Centro, Asocentro. A este In Company asistieron veinticinco participantes.



▲ EL "PROGRAMA DE DESARROLLO GENERAL - HABILIDADES CRÍTICAS PARA LA NUEVA COMPETITIVIDAD", al cual asistieron cincuenta y seis directivos de Sika, se llevó a cabo el 8 de febrero en Inalde Business School.



El profesor John Naranjo presidió la **conferencia "Evolución del entorno económico y social 2016. Perspectivas para el 2017"**, la cual se llevó a cabo el 2 de diciembre de 2016 en Inalde Business School.

▼ Juan Guillermo Ruiz, egresado del PADE, socio fundador de Posse Herrera Ruiz y quien dirige el Departamento de Planeación Tributaria, Impuestos y Comercio Exterior realizó la **conferencia "Temas estratégicos de la reforma tributaria"**. Este evento se llevó a cabo el 14 de febrero en el Metropolitan Club de Bogotá y contó con la participación de 154 asistentes.



INVESTIGACIÓN



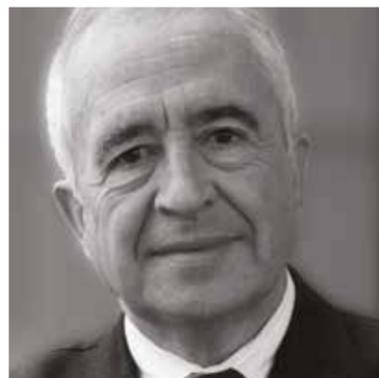
**La Revista Istmo** publicó en versión impresa y online el artículo "¿Hacia dónde se dirige el consumidor latinoamericano?", del profesor Ignacio Osuna Soto y la investigadora Cindy Pinzón, del departamento de Dirección Comercial y Operaciones. Asimismo, publicaron el paper "Comportamiento y experiencia de consumo desde la interconexión e interactividad de la *World Wide Web*: un recorrido teórico", en I+D revista de investigaciones, julio - diciembre de 2016. En esta publicación se realiza un aporte frente a los cambios en el comportamiento de los usuarios en lo digital y en los retos que implica para las estrategias de *marketing*.

## PROFESORES INTERNACIONALES



**Raúl Martín Lagomarsino**

Profesor del área de Factor humano  
ESE Business School, Uruguay



**Vicente Font Pascual**

Profesor de Dirección Comercial  
IESE Business School, España



**María Reyes Rite Pérez**

Profesora de *Coaching*,  
Instituto para la Resiliencia  
y el Desarrollo Emocional  
RRYDE, España



**Pablo José Alegre**

Profesor del Área de  
Dirección Comercial  
IAE Business School, Argentina



**Alejandro Carlos Zamprile**

Profesor del área de Dirección  
de Personas  
IAE Business School, Argentina



**Carlos Rodríguez Llesma**

Profesor de Dirección de  
Personas en las Organizaciones  
IESE Business School, España

# PID | Programa Integral de Dirección



Contrucción de una visión  
integral de la organizaciones



Desarrollo del pensamiento  
estratégico



Consolidación de criterios  
para la toma de decisiones

El Programa Integral de Dirección - PID, un simulador de dirección que permite desarrollar habilidades directivas como la visión integral de la organización, el pensamiento estratégico y el criterio para la toma de decisiones directivas.

Más Información:  
Tel.: 861 44 44 Ext.:16051  
[edime@edime.edu.co](mailto:edime@edime.edu.co)  
[www.edime.edu.co](http://www.edime.edu.co)



# IPADE Business School 50 años

**IPADE BUSINESS SCHOOL CUMPLIÓ EL 30 DE MARZO SU QUINCUAGÉSIMO ANIVERSARIO.** COMO MUESTRA DE RECONOCIMIENTO Y UNIDOS A SU CELEBRACIÓN, EL DIRECTOR GENERAL DE INALDE BUSINESS SCHOOL, EN NOMBRE DEL CONSEJO DIRECTIVO Y DE LAS AUTORIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA, DIRIGIÓ UNA CARTA A SU DIRECTOR GENERAL, RAFAEL GÓMEZ NAVA, EN ESTA FECHA ESPECIAL:

**Señor Profesor  
Rafael Gómez Nava  
Director General  
Ipade Business School  
México D.F.**

Gracias: esta es la palabra más apropiada que encuentro para felicitar al Ipade Business School por estos cincuenta años de actividades y, además, para expresar los más profundos sentimientos de gratitud en nombre de Inalde Business School, cuya consolidación solo fue posible luego de recibir todo el apoyo que ustedes nos han brindado desde 1984, cuando este sueño nació en Colombia.

En cincuenta años, el Ipade ha sido fundamental para el desarrollo empresarial mexicano, siempre desde una visión humanista, resaltando en cada momento de su historia la importancia de la persona como eje fundamental de las organizaciones. Esa misma premisa, con la cual ayudaron a constituirnos, ha sido parte de nuestro recorrido en Inalde desde hace treinta y un años: que esa sea siempre nuestra mayor muestra de reconocimiento y agradecimiento hacia el IPADE, pues todo el ideario y propósitos misionales permanecen como huella indeleble de lo que somos, ustedes y nosotros.

En nuestra memoria, y como parte de nuestra propia historia, quedarán grabados de manera imborrable personas como Carlos Llano Cifuentes, Sergio Raimond-Kedilhac Navarro y, de manera muy especial, Carlos Rossell Álvarez, quien con todo su entusiasmo y arduo trabajo dedicó días y noches enteras, largas horas de viaje y toda su experiencia para que el proyecto Inalde Business School saliera adelante, a pesar de todas las adversidades que tuvimos que enfrentar los dos países a finales de los años ochenta.

Por lo anterior, el nacimiento de Inalde estará para siempre ligado a la disposición, buena voluntad y alta calidad formativa de directivos y profesores de Ipade, que nos han acompañado en estos treinta y un años. Este es el momento propicio para agradecerle de forma directa a Sergio Raimond-Kedilhac Navarro, Jorge Gutiérrez Villarreal, Alfonso Bolio Arciniega y, a usted, Rafael Gómez Nava por el apoyo incondicional que nos han brindado desde que apenas éramos una semilla. Extiendo este profundo y sincero sentimiento de gratitud a todos los profesores que nos han visitado: sus sesiones han sido determinantes para ampliar la visión directiva de nuestros participantes.

Como director general de Inalde Business School tengo la gratificante necesidad de expresar mis más sinceras felicitaciones por alcanzar este logro en un mundo que plantea retos cada vez más complejos para las organizaciones y, a la vez, agradecer a usted y de forma muy extensiva a quienes nos dedicaron su tiempo, enseñanzas y trabajo para que Colombia también tuviera la primera escuela de

negocios y la única que hoy en día funciona como tal: lo digo con orgullo, al ser este un sentimiento compartido porque este sueño también les pertenece a ustedes como gestores de este proyecto.

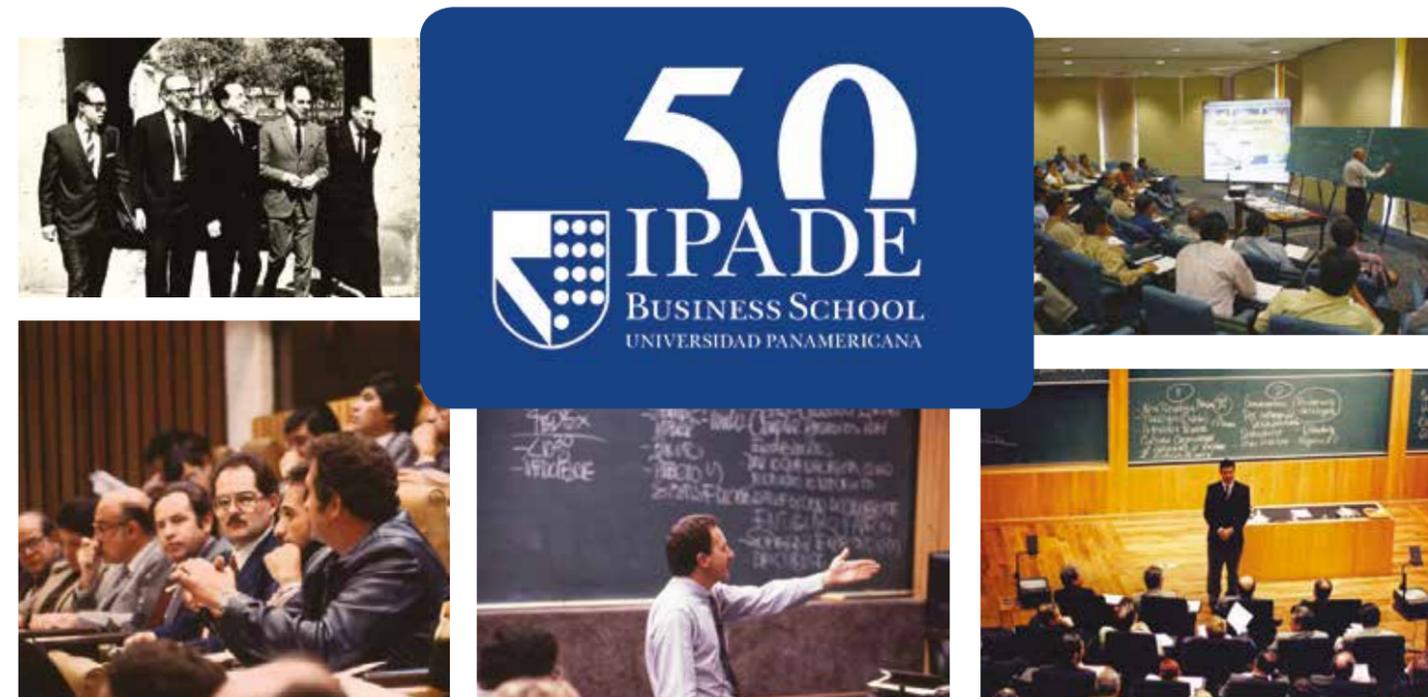
Debo resaltar que Ipade ha estado incondicionalmente en el desarrollo y crecimiento de Inalde. Este apoyo ha sido fundamental en algunos de los momentos más relevantes en la consolidación de una escuela de negocios: semanas internacionales, intercambio de experiencias académicas y profesores invitados son algunos de los hechos que así lo demuestran. Por lo anterior, es evidente que hoy hacemos parte de un mundo muy diferente al de hace treinta y un años y, mucho más, al de hace cincuenta. Esa globalización que intentábamos predecir ya fue una realidad y veo con tranquilidad que como escuelas de negocios hemos asumido un rol determinante en este momento histórico, el cual ha permitido que pasen por nuestras aulas profesores de Ipade Business School, un claustro de primera línea en cualquiera de las áreas de formación directiva que pueden hacer frente a los más complejos retos que plantean las organizaciones de nuestros días.

Estas nuevas dinámicas del mundo nos permiten estrechar aun más los lazos para fortalecer ese entendimiento no solo del directivo mexicano, colombiano o latinoamericano, sino global: nuestra labor hoy en día es más integral y complementaria y de Inalde Business School pueden esperar de manera incondicional todo lo que en algún momento lleguen a necesitar de nuestra parte.

En nombre de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad de La Sabana, del consejo directivo de Inalde Business School, del claustro académico y de los directivos, los felicito por estos cincuenta años en los que su trabajo se ha reflejado en una mejor sociedad mexicana y latinoamericana porque su labor se transmite mediante las acciones que realizamos quienes hemos recibido su preciada guía.

Con gratitud y profunda alegría,

**Luis Fernando Jaramillo Carling  
Director General  
Inalde Business School  
Colombia**



Fotos: [www.ipade.mx](http://www.ipade.mx)

## Referencias

### La industria: Hierven los cambios

- 1 Esta cifra es bastante especulativa, pues no es fácil saber este número de piezas, entre otras cosas porque primero hay que ponerse de acuerdo de las partes fundamentales que componen el motor. Por ejemplo, el motor de arranque es parte integral? O ¿Cuántos componentes pueden haber en una biela?. Por otro lado, las piezas del motor varían mucho de un vehículo a otro, dependiendo de su tecnología.
- 2 Esta empresa es posiblemente la más emblemática de la producción de vehículos eléctricos, pero no es la más grande, título que le corresponde a la antigua fábrica de baterías de China, BYD.
- 3 En Europa la situación es distinta. Por ejemplo, en Noruega, uno de los principales productores de petróleo del mundo, los autos eléctricos se apoderaron de un tercio del mercado en tan solo cinco años. Y países como Alemania y Holanda están hablando de la posibilidad de prohibir la venta de autos nuevos que quemen combustible.
- 4 Las baterías pueden representar hoy el 33% del costo total de un vehículo eléctrico, pero siguiendo un camino similar a la ley de Moore de los semiconductores, su costo de producción está bajando entre un 4 y 8% cada año.
- 5 Esta cifra era superior al 20% en los años 70's y principios de los 80's del siglo pasado, cuando aún no se había afianzado la llamada "apertura económica".

### El proceso estratégico: ¿Qué hacer si está pensando en diseñar su estrategia de negocios?

- Andrews, Kenneth R. (1977), El concepto de estrategia de la empresa, Eansa, Pamplona.
- Andrews, Kenneth R. (1971), "New horizons in corporate strategy", McKinsey Quarterly, vol. 7, nú 3, pp. 34-43.
- Chamberlain, Geoffrey (2010), Understanding Strategy, CreateSpace, Charleston, SC.
- Christensen, C. Roland, Andrews, Kenneth Richmond, Bower, Joseph [1965 (1978)], Business Policy: text and cases, 4u ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Ghemawat, Pankaj, Rivkin, Jan (2006), Creating Competitive Advantage, Industry and Background Note, Harvard Business Publishing.
- Magretta, Joan (2002), "Why business matters", Harvard Business Review.
- Porter, Michael E. (1996), "What is strategy", Harvard Business Review, vol. 74, nú 6, pp. 61-78.
- Porter, Michael E. (1975) "Note on structural analysis industries", Harvard Business School Cases, pp. 1-17.

- Porter, Michael E. (1979), "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, vol. 57, nú 2, pp. 137-145.
- Porter, Michael E. [1980 (2013)], Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (3u edición en español), Pirámide, Madrid.
- Porter, Michael E. [1985 (2013)], Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior (3u edición en español), Pirámide, Madrid.

### Empresas del siglo XXI vs. normas del siglo XX

- 1 DRUCKER, Peter F., El ejecutivo eficaz, 19na Ed., Buenos Aires, Editorial Sudamericana SA, 2011, ISBN: 978-987-566-260-5. Pág. 12.
- 2 COBO ROMANI, Juan Cristóbal. "El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento", Revista Zer Vol. 14 – Núm. 27, Universidad del País Vasco, 2009 ISBN: 1137-1102 pp. 295-318.
- 3 SANTIBAÑEZ LARA, Ibcia, SANCHEZ VEGA, Jorge, "Jornada laboral, flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado", Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2015, pág. 16, ISBN 978-84-9969-958-5.
- 4 MONTES, Aránzazu, "La gestión de trabajadores del conocimiento". En: JIMENEZ, Alfonso y otros. La Gestión adecuada de personas. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2012, pág. 151 ISBN 978-84-9969-479-5.
- 5 QUINTANILLA PARDO, Ismael, "Empresas y Personas. Gestión del conocimiento y capital humano", Ediciones Díaz de Santos, España, 2015, pág. 14, ISBN 978-84-9969-915-8

### Las apps, no son sinónimo de emprendimiento: ¡cuidado!

- 1 Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Retrieved from BusinessModelGeneration.com
- 2 Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning, 43(2-3), 354-363. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- 3 Margretta, J. (2009). Why Business Models Matter. Harvard Business Review (pp. 86-92).

# INALDE

Prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones, capaces de tomar decisiones asertivas en escenarios inciertos, aproximándose al conocimiento desde una aplicación práctica a través del método del caso.



## EXECUTIVE MBA

La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

## EXECUTIVE EDUCATION

Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.

Tel: (571) 861 4444  
Autopista Norte Km 7, Costado Occidental.  
Chía, Colombia  
[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)



# CONSTRUCTORA CONCRETO ES: Innovación y Sostenibilidad

Centro de  
Innovación  
Concreto

Universidad EIA  
Envigado, Antioquia

Centro de Innovación  
Concreto

## DESARROLLAMOS NUESTRA PRIMERA **IMPRESORA 3D** GRAN FORMATO

- **OPTIMIZACIÓN** E INDUSTRIALIZACIÓN
- PROCESOS CONSTRUCTIVOS **ÁGILES, EFICIENTES Y SOSTENIBLES**

**INNOVACIÓN+**  
*Sostenibilidad*

**Constructora  
Concreto**

    #ConstruyendoPaís | [www.concreto.com](http://www.concreto.com)

Medellín  
(574) 402 5700

Bogotá  
(571) 620 2166

Barranquilla  
(575) 318 5560

Panamá  
(507) 265 8680

