

# El Caso



**INALDE**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

No. 4 Octubre de 2000

Boletín de la Asociación de Egresados del INALDE

## Junta Directiva

### PRESIDENTE

Mario Carvajalino Arévalo

### PADE

Hugo Fernando Valderrama S.

Rafael Stand Niño

Juan José Carulla Patiño

Carlos Alberto Saravia

### PDD

María Consuelo Ayala Carreño

Amparo Serrano Isaza

Mario Cuartas Arango

Diego Rubio Romero

### MBA

Juan Carlos Franco Villegas

Andrés Toro Pardo

Mario Di Santo Molina

Yamil Fco. Tannus Posada

### JUNTA ANTERIOR

Patricia Botero L.

### FUNDADORES

Mario Hernández Zambrano

### INALDE

Arturo Sánchez Prieto

Fernando Escallón Azcuenaga

Peter Montes Swanson

## Contenido

### EDITORIAL

A. E. I. o. U. 1

DEL DIRECTOR 2

INALDE 3

### TEMA DE FONDO

Exportaciones US\$ 25.000 millones 4

PÁGINA WEB 6

### ¿DÓNDE ESTÁN NUESTROS EGRESADOS?

Mario Hernández 8

Héctor Moreno Reyes 8

### PROFESORES

Luis Fernando Jaramillo 13

## Editorial

# A. E. I. o. U.

Asociación Egresados INALDE o Usted.

Con estas cinco letras que quizá fueron las primeras enseñanzas formales en el hogar, quiero destacar el rol de nuestra Asociación.

Las alianzas estratégicas hoy están en todas partes. Las vemos entre empresas e individuos con rasgos similares de algún tipo: mercado, producto, etnia, actividad etc.

Nuestra Asociación es precisamente esto: Una Alianza Estratégica de personas con el rasgo común de haber estudiado en el INALDE, asociados para aumentar nuestra competitividad frente a otras alianzas y competidores.

**O**Usted, resalta la alternativa a la Alianza: la gestión individual.

El INALDE ha marcado nuestras vidas y lo ha hecho en forma permanente e interiormente poco perceptible. El método del caso es como aprender a manejar bicicleta....nadie lo hace con un libro en la mano y esas fogosas sesiones donde nos parcializábamos en desacuerdo o a favor de un enfoque gerencial, cumplieron la misma acción que los segundos interminables en que no podíamos controlar el manubrio e inexorablemente caíamos.

Todos los ex alumnos de INALDE tenemos ese rasgo común, y debemos estar seguros que al contactar a otro ex - alumno encontraremos al amigo dispuesto a escuchar, analizar y tratar de ayudar.

El propósito central de la Junta que hoy culmina su mandato, ha sido dotar a la A.E.I. de una Visión a 5 años y de una infraestructura moderna de comunicaciones, que permita y estimule el flujo de información en todas las direcciones.

En desarrollo de la Visión, hoy y mañana nos reunimos para soñar como volver realidad metas aparentemente irrealizables..... "Soñar cómo lograr 25.000 millones de dólares de exportaciones de Colombia".

Estamos inaugurando hoy la página WEB de la Asociación, que pretende convertirse en nuestro motor de comunicaciones. Allí encontraremos cerca de 1500 egresados de INALDE, a quienes puedes contactar por diversos medios.

La página Web incluye una de las más avanzadas alternativas profesionales, donde podrás introducir proyectos de inversión y ofertas de servicios, que estarán al alcance de todos los egresados del INALDE y reconocidas firmas interesadas en profesionales de alto nivel.

Encontrarás información sobre el objetivo central de nuestra Asociación, que es ayudar a implementar el Contrato de Capacitación Permanente en Gerencia al cual cada uno nos comprometimos al ingresar a INALDE. Allí aparecerán los diferentes programas de capacitación que ofrece el instituto, complementados con una buena tienda para adquirir los últimos casos y publicaciones de INALDE y las escuelas asociadas en Latinoamérica y en el mundo.

La página WEB será un ente vivo... podrá llegar tan lejos y servir tanto como cada uno de nosotros exija a la Asociación. Hacia el futuro tendremos rutinas que permitirán seleccionar ex alumnos por ciudad, actividad, especialidad etc. Los perfiles profesionales de los compañeros interesados en cambio profesional, llegarán a ser incluidos en la página <http://www.global-workplace.com> donde compartiremos con IESE, London School of Economics y otras escuelas de negocios de primera línea, constituyéndonos en una opción de dirigentes gerenciales para Colombia y América Latina.

En el fondo, regresamos a **A. E. I. o U.**

Estando en Cartagena, tu ya has optado por la **A. E. I.** Es fundamental llevar esta opción a los alumnos y ex alumnos que hoy no nos acompañan, pues entre más fuerte la Asociación más lo serán sus servicios.

*Mario Carvajalino A.  
Presidente*

## DEL DIRECTOR

**N**uestra ASAMBLEA ANUAL nos aglutina en muchos recuerdos comunes, y sobre todo en un sueño compartido: Hacer de Colombia un gran país.

A nadie se le oculta que cualquier nación necesita, y Colombia de modo emblemático, fortalecer su tejido social y restañar las heridas que lo van rompiendo. De lo contrario se vuelve inviable, pues no logra responder a los retos que le impone su crecimiento y supervivencia.

En su lúcido "Tratado sobre la Convivencia" el filósofo español Julián Marías postula un gran principio de realismo y sensatez al sostener que "la diversidad de lo humano, la índole conflictiva, excluye la homogeneidad, la unanimidad. El desacuerdo es muchas veces inevitable".

Sin embargo, "la concordia en esa operación de vivir juntos dentro de la convivencia" (Y qué condición se requiere para que sea posible esa convivencia?) El mismo autor sostiene que para que exista la concordia es imprescindible un escrupuloso respeto hacia la verdad, es decir hacia lo que es real.

De hecho todos podemos comprobar entre otras cosas, que el desacuerdo va disminuyendo a medida que se va perfeccionando el conocimiento de la realidad.

Piénsese, por ejemplo, en las controversias álgidas de siglos no muy remotos acerca de si el sol giraba alrededor de la tierra; o de si la monarquía era el régimen de gobierno perfecto... A esas agitadas confrontaciones intelectuales y sociales, ha sucedido la pacífica posesión de la verdad.

Mientras la concordia se mantenga, aún en medio del imperfecto conocimiento de las realidades conflictivas, la convivencia puede marchar razonablemente bien, incluso en medio de errores.

Nuestro aporte como directivos de Colombia, tiene entonces como un componente fundamental una actitud generosa en aras de la concordia.

*Peter Montes Swanson  
Director General*

## ACTIVIDADES ACADÉMICAS

Las actividades Académicas que se están llevando a cabo actualmente en el Instituto son las siguientes:

### PROGRAMAS REGULARES

#### Programa de Desarrollo Directivo (PDD)

El lunes 23 de octubre se dará comienzo al PDD II del 2000 con cerca de 40 participantes. Este curso se extenderá hasta finales del mes de marzo y contará en esta oportunidad con la participación de directivos venezolanos de la empresa IMPSAT

#### Programa MBA Ejecutivo

Este programa inició el 7 de julio con la participación de 76 profesionales de diferentes sectores empresariales de nuestro país.

#### Programas Incompany

MICROSOFT: Con la participación de 47 ejecutivos de la empresa se viene

desarrollando en Miami un programa el cual se diseñó teniendo en cuenta la misión y los objetivos estratégicos que tiene Microsoft en el ámbito mundial y adaptarlos al entorno centroamericano, y de esta forma prepararlos para los desafíos que presenta el nuevo milenio. Participantes de Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Puerto Rico, Panamá y algunos directores regionales para el área de Centroamérica y el Caribe están actualmente asistiendo a Fort-Lauderdale Florida, y 31 ejecutivos de Venezuela, Perú, Ecuador y Colombia a nuestra sede en Bogotá Colombia.

EXPOPYMES: Programa de Dirección General para PYMES PROEX-PORT. Seguimos colaborando con el Gobierno Nacional en su proyecto de duplicar e incrementar las exportaciones no tradicionales a través de un plan de desarrollo del cual forma parte el programa. En este último año han pasado por nuestra institu-

ción cerca de 185 empresarios de diferentes sectores de la economía nacional.

#### BANCO BILBAO VIZCAYA: (BBV)

Diseñado especialmente para el BBV se inició el pasado 29 de septiembre con la participación de 50 directivos con mayor potencial de Desarrollo Directivo.

#### BANCOLDEX

Por segundo año consecutivo se está desarrollando el Programa BANCOLDEX de Dirección Estratégica para 26 altos directivos.

#### EDIME

Escuela de Dirección Intermedia Empresarial, filial del INALDE, creada para atender a la gerencia media de la mediana y pequeña empresa colombiana.

La EDIME actualmente esta desarrollando un Programa de Introducción a la Dirección Empresarial para 72 directivos de Avianca.

## EXPORTACIONES US\$ 25.000 MILLONES

La historia económica de Colombia durante el siglo XIX consistió en la búsqueda de un producto que le permitiera vincularse establemente a la economía mundial. Ese producto fue finalmente el café. El exitoso desempeño exportador del café viabilizó la creación de una demanda cafetera que da inicio a un proceso espontáneo de sustitución de importaciones que marcaría la orientación del modelo de desarrollo hasta finales de los 70. Es necesario recordar que este modelo fue plenamente exitoso, pues Colombia era a principios de los 50 uno de los países más pobres del hemisferio, y a principios de los 70 el Banco Mundial propuso que a Colombia se le clasificara en el grupo de economías semiindustrializadas, junto con Brasil y los tigres asiáticos. Hechos como que las exportaciones no tradicionales habían pasado del 6% del total en 1950 a 47% en 1975, que el 35% de las exportaciones fueran industriales, que el ritmo promedio de crecimiento de las exportaciones industriales fuera del 17% anual a lo largo de 15 años, indicaban un cambio sustancial en el relacionamiento colombiano con el mundo.

Hace diez años Colombia optó por cambiar el modelo. Aunque

la decisión de abrir la economía fue autónoma a diferencia de otros países que tuvieron que hacerlo como parte de una negociación con los organismos multilaterales la experiencia chilena que ya por ese entonces mostraba resultados, el dinámico crecimiento de los tigres asiáticos y el nuevo modelo mexicano en ese momento bastante reciente, influenciaron a nuestros tecnócratas criollos de turno y los llevaron a promover la implantación en nuestro país de un nuevo modelo económico que eliminaría el sesgo antiexportador y pondría como motor del crecimiento a las exportaciones, generando una capacidad de crecimiento muy dinámica, con mayores opciones de mercado y con menos limitaciones (el mundo) que las que tenía el modelo de sustitución de importaciones.

*El exitoso desempeño exportador del café viabilizó la creación de una demanda cafetera que da inicio a un proceso espontáneo de sustitución de importaciones que marcaría la orientación del modelo de desarrollo hasta finales de los 70.*

Una década después lo que podemos decir es que estas medidas no lograron el cambio estructural que se propusieron. Es más, si miramos el desarrollo exportador colombiano veremos que el cambio de modelo fue casi inocuo y poco trascendió el crecimiento de nuestras exportaciones que mostraban desde los 60 un muy aceptable dinamismo. Porque, sin querer ser nostálgica de instrumentos ya revaluados de nuestra política económica, hay que reconocer que Colombia fue pionera en los países latinoamericanos en el diseño de una institucionalidad para el desarrollo del comercio exterior colombiano que se plasmó en el decreto 444 de 1967. Allí se estableció una política cambiaria favorable al desarrollo exportador y se crearon los instrumentos que hasta hoy rigen el comercio exterior colombiano, como el CERT, el Plan Vallejo y la institución de promoción y financiamiento del sector exportador, en aquel tiempo Proexpo. Hasta el mejor instrumento para la diversificación de nuestras exportaciones manufactureras también se creó en esa época el Acuerdo de Cartagena pero en este caso sí hay que reconocer que el impacto del Acuerdo en el crecimiento y diversificación de nuestras exportaciones manufactureras sólo fue posible cuando los países se adhirieron a la estrate-

gia del regionalismo abierto y se implantó el libre comercio entre los socios andinos, al iniciar la década de los 90.

Si hacemos entonces un balance de nuestro logro exportador en estos 30 años creo que podemos decir que lo hemos hecho bien en términos de la diversificación de la canasta exportadora pero que en términos de crecimiento de las exportaciones (ver cuadro) o de su participación en el PIB su comportamiento ha sido mediocre (16.1%). Y tal vez lo que hay que atribuirle al cambio de modelo, y esto no sólo con relación a Colombia sino a la mayoría de los países de América Latina, fue que facilitó la implantación del regionalismo abierto en América Latina cuya mayor contribución fue la de mejorar la calidad de nuestro intercambio al promover las exportaciones de alto valor agregado.

En este contexto, ¿cómo lograr una inserción de Colombia en el mercado mundial que dinamice sus exportaciones y aumente su

participación en el PIB? A nuestro juicio, teniendo en cuenta las ventajas y características de la economía colombiana y las oportunidades que ofrece el mercado mundial.

Debemos tener en cuenta que Colombia es un país mediano en muchos sentidos y que este tamaño relativo determina la política de comercio exterior posible para Colombia. En términos de actividad económica Colombia es un país pequeño para la casi totalidad de sectores industriales importantes, pero es grande en casi cualquier bien primario donde tenga éxito. En términos de la estrategia de política económica, nuestro mercado interno no alcanza a tener el atractivo del brasileño, por lo cual una política abierta como la chilena o panameña podría ser aconsejable, pero en algunos sectores industriales este tamaño ha bastado para generar producciones mundialmente competitivas, en particular cuando se le observa en el conjunto colombo-venezolano

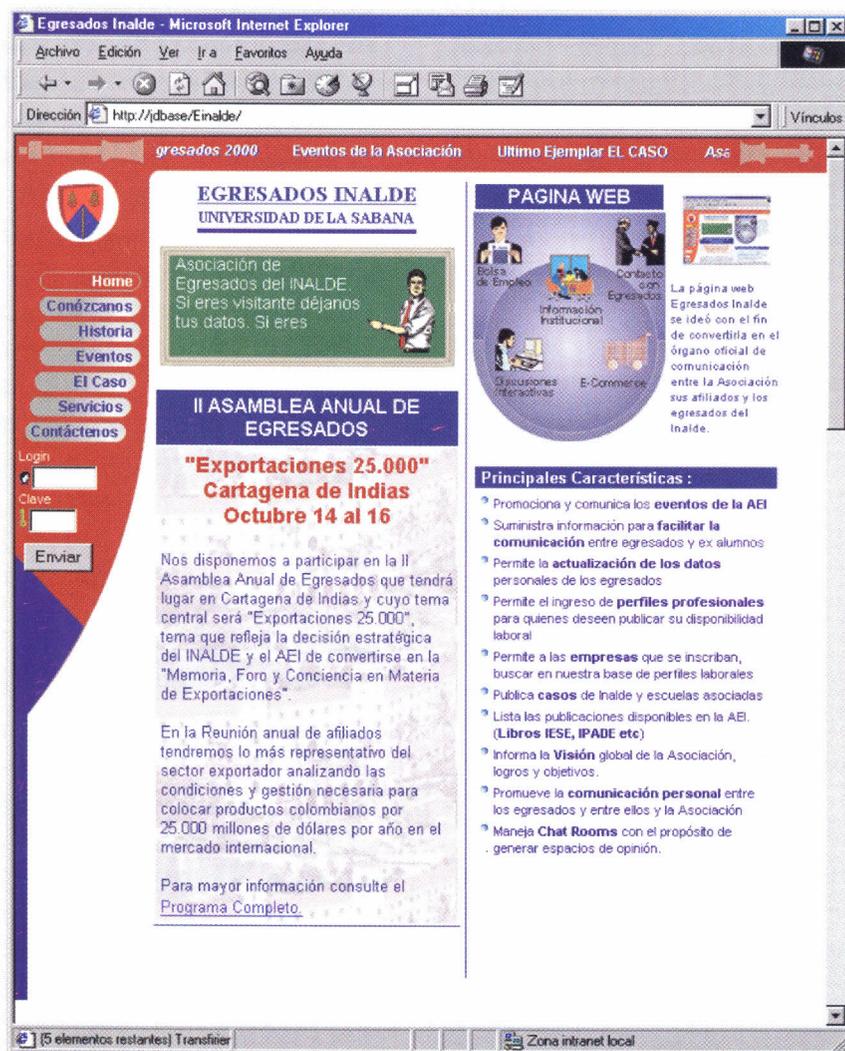
y andino. En términos de la política comercial, Colombia es un país con un impacto insignificante en sus socios comerciales (Estados Unidos, la Unión Europea, México, Mercosur), pero es un país grande dentro de sus vecinos, es decir, en la Comunidad Andina. Al interior del Hemisferio Occidental en la negociación Alca, donde negocia unido a la Comunidad Andina, es "el tercero en discordia", pero nuestro peso es difícilmente comparable al de Brasil o Estados Unidos que son los dos grandes interlocutores de esta negociación. En términos de desarrollo, somos un país con mucha pobreza, pero nuestra estructura industrial no es significativamente diferente, en calidad y tamaño, de la de Venezuela o Argentina, países con enormes riquezas naturales. Finalmente, somos un país de grado intermedio de desarrollo, no sólo al compararnos con Latinoamérica, sino en el contexto mundial.

El tamaño y el grado de desarrollo intermedios en tantos sentidos impiden optar por una sola vía, la recomendable para países pequeños o la recomendable para países grandes. La política económica y comercial y sus estrategias deben ser una mezcla cuidadosa de esas dos formas de pensarse como país. Saber distinguir dónde debe aplicarse un tipo de política o dónde otro es el desafío que enfrentan los "hacedores de política".

*Magdalena Pardo de Serrano*

PERIODO	TASA CRECIMIENTO EXPO TOTALES	TASA CRECIMIENTO EXPO MENORES
1970-75	10	28.4
1975-80	23.5	15.4
1980-85	3	-4.5
1985-90	5	17.8
1990-95	3.6	10.9
1995-99	6.1	0.4

# Egresadosinalde.com YA ES UNA REALIDAD



**E**l ambicioso proyecto de tener nuestra propia página/aplicación circulando en la web y del que hacíamos mención en ediciones anteriores de El Caso, es una realidad. [egresadosinalde.com](http://egresadosinalde.com)

fue creada para convertirse en el órgano oficial de comunicación entre la Asociación, sus afiliados y los egresados del INALDE. Gracias a un trabajo mancomunado entre la Asociación y JD Software Ltda, empre-

sa especializada con la que se contrató el desarrollo, podemos decir que la aplicación que afianzará los lazos entre egresados, afiliados y la Asociación ya es un hecho. Su lanzamiento oficial se hará en el marco de la II Asamblea Anual de Egresados que se llevará a cabo en el mes de octubre en la ciudad de Cartagena y desde ese mismo momento podremos disfrutar de todas las características que [egresadosinalde.com](http://egresadosinalde.com) ofrece a sus visitantes.

## BENEFICIOS QUE BRINDA:

### Contacto de Egresados

La página le permite a través de una contraseña tener acceso a la base de datos de egresados y afiliados con el fin de buscar un contacto de negocios o algún compañero del INALDE.

### Bolsa de Empleo

El Afiliado puede incorporar toda la información de su hoja de vida en la base de datos, la cual será consultada por reco-

nocidas empresas nacionales y multinacionales.

## Discusión Interactiva

Los Afiliados encuentran un espacio de interacción en los Foros de Discusión de la página lo cual ayuda a la integración de



la comunidad de la Asociación y del INALDE.

## E-Commerce

La página ofrece un comercio electrónico de publicaciones donde el Afiliado puede hacer

búsquedas, consultas y pedidos en línea.

## Consulta de Eventos

Los eventos que continuamente está programando y realizando la Asociación son publicados en la Página Web y pueden ser consultados por quienes estén interesados en asistir.

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS:

### Promociona y comunica los eventos de la AEI

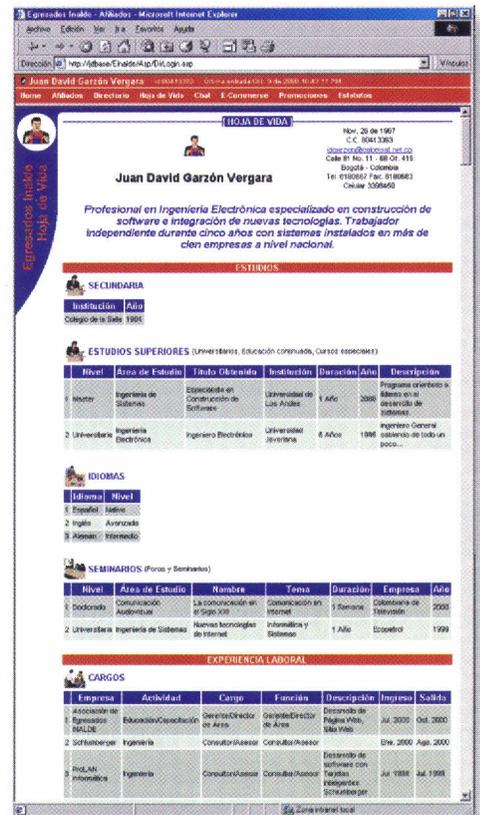
Suministra información para facilitar la comunicación entre egresados y ex alumnos

Permite la actualización de los datos personales de los egresados.

Permite el ingreso de perfiles profesionales para quienes deseen publicar su disponibilidad laboral

Permite a las empresas que se inscriban buscar en nuestra base de perfiles laborales

Publica casos de INALDE y escuelas asociadas. Maneja un Comercio Electrónico de publi-



caciones disponibles en la AEI. (Libros IESE, IPADE etc).

Informa la Visión global de la Asociación, logros y objetivos.

Promueve la comunicación personal entre los egresados y entre ellos y la Asociación

Maneja Foros de Discusión con el propósito de generar espacios de opinión.

*Juan David Garzón  
Gerente  
JD Software Ltda.*

## MARIO HERNÁNDEZ

*“Primero morir antes que quedarse quieto”. Esta es la consigna de Mario Hernández, uno de los industriales más prestigiosos del país, egresado del Programa de Alta Dirección Empresarial (PADE), a quien la crisis del sector le dio fuerza para poner en marcha el ambicioso proyecto de convertirse en uno de los jugadores más importantes del cuero en el mercado mundial.*

**L**a preparación se tomará cinco años. Para entonces, la empresa especializada en fabricar sofisticados artículos de marroquinería, deberá contar con una sólida presencia en el exterior. El primer paso en ese camino se dará en un par de meses cuando abra su primer almacén en Boca Ratón (Florida). Para Mario Hernández, fundador y presidente de la compañía, se está iniciando una aventura cuyo desenlace es, por ahora, incierto. Sin embargo, la emprenderá con una estrategia sustentada. "Con el almacén de la Florida construiremos la imagen internacional de la marca. La idea desde allí es también atender a los clientes de Centroamérica y el Caribe, además demostrar la exhibición del producto", explica. Marroquinería es un negocio que nació como fruto de la compra por parte de Mario Hernández, de una compañía caleña especializada en fabricar este tipo de artículos y que fue trasladada a Bogotá en 1978. El propósito era

claro desde el comienzo: ofrecer artículos como bolsos, billeteras, maletas de viaje, entre otros productos, a compradores de estratos medio-altos de la población. El nombre de la marca fue renovado en 1996. Marroquinería se comenzó a llamar Mario Hernández, el mismo nombre de su propietario, con el propósito de darle una identidad a los productos.

A juicio de varios asesores externos a la organización contar con una marca propia evitaría que los productos elaborados por la firma se confundieran con un genérico de cualquier otra empresa del sector. Ese hecho llevó a que la organización cambiara de estrategia. La empresa española Viercas se encargó de seleccionar un grupo de nombres apropiados y hacer las pruebas necesarias que llevaron a quedarse con el nombre de este empresario santandereano como el impulso de la firma en Colombia y el exterior. Ese primer viaje hacia la transformación empresarial

desembocó en la táctica que desarrolla en este momento: un concepto de tienda internacional que ve en el mercado de Estados Unidos la plataforma precisa para proyectarse al mundo con mucha fuerza.

Frente a las expectativas de la compañía para este año, Mario Hernández señaló que espera mantener el ritmo de las ventas y no registrar pérdidas ya que la mayoría de las empresas del sector del cuero y la marroquinería están afectadas por la alta recesión y el alto costo de las materias primas.

El directivo sostuvo que en estos momentos la principal preocupación radica en la adquisición de materias primas ya que por los buenos precios que tiene el mercado internacional para el cuero, los productores nacionales prefieren exportar las materias primas y no proveer a los industriales.

Esta situación ya está siendo estudiada por el Ministerio de

Comercio Exterior, que estudia la adopción de medidas que favorezcan a todo el sector.

Colombia participa con apenas 0,6 % del mercado mundial de artículos de marroquinería. Por ejemplo, China tiene una participación de 49% en este tipo de productos, Italia el 6,88% y Filipinas el 4,09%, según datos de Proexport. Estas cifras demuestran que la presencia de los artículos nacionales es bastante incipiente. Por ello, la

*"No me importaría perder el control porque estaríamos ganando aliados para desarrollar una super compañía. ¿Qué ganas con el control, si eres pobre? Además llevo 44 años trabajando y así puedo descansar un poco".*

llegada de Mario Hernández a Estados Unidos sería beneficiosa para todas las compañías marroquineras.

En el mercado local la compañía tiene cerca de 20 tiendas, pero su interés actual no es (ampliar) más este mercado sino crecer afuera. "Queremos llegar al mundo, con una firma importante a nivel internacional. Si Mercedes Benz hubiera pensado sólo en el mercado alemán, no sería el tigre que es hoy. Se necesita tener un excelente producto con una propuesta e ir escalando".

Hoy sus exportaciones ya no son ni la sombra de hace 7 años cuando alcanzaban los siete millones de dólares. Hoy apenas llegan a los tres millones de dólares.

"Llegamos a tener el 50% de las exportaciones totales del sector, hoy estamos en 20%. La meta es volver a tener el 60% en exporta-

ciones". Mario Hernández ha focalizado su trabajo en diseñar, fabricar y comercializar su propia marca. Parte de ese trabajo interno que se ha desarrollado le ha permitido bajar sus gastos en un 25% y aumentar su capacidad instalada, que hasta el año pasado estaba al 50%. Para lograr su objetivo de conquistar otros mercados, no se descarta la venta de la empresa. "No me importaría perder el control porque estaríamos ganando aliados para desarrollar una super compañía. ¿Qué ganas con el control, si estás pobre? Además llevo 44 años trabajando y así puedo descansar un poco". Y de hecho, parte de sus esperanzas están puestas en gigantes del perfil de Louis Vuitton, una de las marcas más fuertes en artículos sofisticados y que está a la cacería de las mejores compañías de lujo en el mundo.

*Mario Hernández*

## RECONOCIMIENTO DEL CONOCIMIENTO

**D**e manera más frecuente de la que se cree y más aún, de la que se confiesa ser dueña de una empresa o transitar por posiciones de alta responsabilidad en el quehacer público o privado, suele producir en algunos "ejecutivos" (para decirlo con ese detestable pero usual neologismo), además de

muchos frívolos efectos, el peligrosísimo de la sobradéz.

Ese inefable sentimiento nos lleva a creernos dueños de sabiduría, experiencia, "savoir faire", o "know how" de magnitudes inmarcesibles; depositarios de conocimientos tan nobles y densos, que podrían compararse apenas con aquellos

que reconocemos en algunos conspicuos "scholars", cuyo despliegue de sapiencia académica suele hacerse evidente de tan necia y patética manera como aquella que, en el terreno de lo "práctico", a veces ostentamos el dominio de nuestros respectivos negocios, profesiones o actividades.

## ¿Dónde están nuestros egresados?

Y, por supuesto, el síndrome de sobradéz por llamarlo de alguna manera como cualquier vanidad agigantada, produce grandes estragos. Uno de estos, - probablemente el más grave es el de llevarnos, por decisión propia, a no frecuentar regularmente los duros senderos de la formación vale decir, de la capitalización mental de conocimiento permanente - ¿"lights"? y diversos, en obediencia de esa obvia pero a la vez equívoca exigencia de estar a todas horas "respirándole en la nuca" al tejido de datos y subordinados de cualquier negocio; o, en otras ocasiones, argumentando la imposibilidad de sustraerle un solo minuto a nuestra "insustituible" dirección presencial de la empresa, cuando no nos persuadimos de que el equipo del aprendizaje ha quedado irremediablemente atrás para nosotros...

Excusas frágiles, naturalmente, en las cuales no creemos del todo; pero que, en últimas, muchas veces enmascaran la vanidosa y temeraria convicción de que en el universo de nuestras actividades ya es muy poco lo que nos resta por conocer, innovar o hacer.

¿Porqué, entonces, al juzgar por el notable y extenso listado de egresados del INALDE más de 2300 en 15 años son relativamente tan numerosos los hombres y mujeres de empresa que emprenden y culminan los rigurosos programas de formación y actualización periódica que ofrece el instituto?

En gran medida, la explicación debe estar en que parte sustantiva

de la dirigencia empresarial colombiana está lejos de caer en las trampas atrás expuestas y que son legión los empresarios que asumen la responsabilidad de continuar formándose personalmente, como parte crucial de los retos que encaran, no solamente las importantes organizaciones que dirigen, sino ellos mismos.

Tal testimonio de madurez, e implícitamente, de meditada resolución y coraje es, entre muchos otros, un elocuente signo de esperanza que algo o mucho debería pesar a favor de la confianza en Colombia, pese a las tribulaciones que en esta obra nos embarga.

Pero el hecho lleva también implícito un inequívoco reconocimiento del notable conocimiento instalado en el INALDE cuya calidad y riqueza sería impertinente ponderar ante los destinatarios de ésta nota pues, como dice el refrán, "por sabido se calla". Lo que no quisiera callar quien estos párrafos escribe, así sea igualmente sabido, son dos o tres atributos más del Instituto que me llamaron poderosamente la atención a lo largo de mi paso por sus aulas.

De un lado, el que pese a ser un Centro de tan conocida raigambre católica, apostólica y romana o, tal vez, precisamente por serlo, jamás (y jamás es jamás) percibí la menor traza de sesgo confesional o dogmatismo como, por lo demás, era posible esperarlos. Los asuntos relativos a las creencias religiosas o políticas tanto de los catedráticos como de los concurrentes fueron tratados siempre no sólo

con exquisita delicadeza sino con inmenso respeto, si es que alguna vez, inevitablemente, tales temas nos ocuparon. De otro, me sorprendió gratamente, la manera abierta por inteligente, formada e informada como se abordaron asuntos candentes de la actualidad nacional que, llevados de manera menos cuidadosa en otros escenarios de reflexión del país, suelen producir estériles polarizaciones, como sucede sobre puntos de vista relativos a la paz, a la guerra, al narcotráfico, a la legalización de las drogas, para citar algunos de entre otros muchos polémicos temas.

Y finalmente, la apreciación generalizada entre los concurrentes al curso del que formé parte de que el INALDE quizás pueda añadir al probado e inmenso aporte con que ordinariamente sirve al país, el extraordinario de reflexión y de acción sobre la actual crisis, en la medida en que son tan grandes sus propios recursos intelectuales y los bastos y múltiples inscritos en el valioso universo de sus egresados. Si logran articularse, bajo el liderazgo del Instituto, en torno a algunos esfuerzos específicos, extraordinarios y posibles, en línea con tareas colectivas inaplazables para restarle combustible al conflicto en el que todos somos parte, podría hacerse un aporte adicional a Colombia de valor inestimable. La invitación es entonces a identificar líneas de acción...y a actuar.

*Héctor Moreno Reyes  
(Egresado del PADE 2000)*

## PRESIDENTES DE CADA PROMOCIÓN

### MBA

#### MBA / 91-93

**Ómar Jiménez Cano**  
Sociedad Publicitaria de Medios  
Tels.: 622 8572 - 218 3932

#### MBA / 92-94

**Francesco Giovanelli**  
Manuelita S.A.  
Tels.: 312 10 48 - 312 10 78  
palmonza@cable.net.co

#### MBA / 93-95

**Carlos Alberto Rodríguez C.**  
Tel.: 215 18224  
crc-12@hotmail.com

#### MBA / 94-96

**Fernando E. Osorio Rodríguez**  
Compaq  
Tel.: 317 5202  
fernando.osorio@compaq.com

#### MBA / 96-97

**Carlos Durana Prieto**  
Jardines del Apogeo Ltda.  
Tel.: 285 8118  
c-durana@starmedia.com

#### MBA / 97-99

**Alberto Pizano I.**  
Informática Ltda.  
Tels.: 640 0581 - 619 1427  
apizano@informatica.com.co

### PADE

#### PADE / 85

**Jorge Carulla Soler**  
Carulla & Cía. S.A.  
Tels.: 471 8590 - 471 8620

#### PADE / 86

**Carlos Hernández De Alba**  
Alba Química de Colombia S.A.  
Tels.: 424 6655 - 411 2761

#### PADE / 87

**Pedro Mejía Mejía**  
Gasín & Cía.  
Tels.: 610 9039 - 610 9078

#### PADE / 88

**Edwin Villegas Botero**  
Sociedad de Cobertura  
Tel.: 618 1499  
socob@impsat.net.co

#### PADE / 90

**Carlos Alberto Saravia Calderón**  
Hay Management Consultans Colombia Ltda.  
Tel.: 636 7120  
csaravia@impsat.net.co

#### PADE / 91

**Gabriel Valencia Clement**  
Tecmo Ltda.  
Tels.: 864 3580 al 85

#### PADE / 92

**Enrique Liévano Cardemil**  
Constructora Caysa  
Tel.: 622 0600

#### PADE / 93

**Luis Martín De Germán Ribón**  
Flores La Conchita S.A.  
Tel.: 336 5600  
grribon@colosat.net.co

#### PADE / 94

**Elena Echavarría de Aparicio**  
Organización Corona  
Tel.: 313 3199  
eechavarría@corona.com.co

#### PADE / 96

**Hernán Pérez De Brigard**  
Knowhow Estratégico S.A.  
Tels.: 317 4869 - 317 4969

#### PADE / 97

**Julián Hurtado Mejía**  
PVC Gerfor  
Tel.: 730 5000  
pvcgerfo@impsat.net.co

#### PADE / 98

**Álvaro Enrique Gómez S.**  
Tels.: 777 5707 - 775 2300

#### PADE / 2000

**Rafael Ignacio Mariño Navas Pardo**  
Carrizosa Navas y Cía.  
Tels.: 610 9600 - 842 9280  
agreste@cable.net.co

Queremos invitarlos a que se comuniquen con los presidentes de cada promoción para actualizar los datos, de igual forma, esta sección los mantendrá informados de qué está pasando con nuestros compañeros, como ascensos, viajes, reuniones, etc. ¡Comunícate!

## ¿Dónde están nuestros egresados?

### PDD

#### PDD / 86

**Manuel Antonio Botero Borda**  
Tel.: 613 0329  
mbb@tutopia.com

#### PDD / 87

**Germán Eduardo Serrano Duarte**  
Inalde  
Tel.: 861 4444

#### PDD / 88

**Guillermo Samudio Baquero**  
Arnotec S.A.  
Tels.: 612 3464 - 612 3384  
612 3375

#### PDD / 90

**Luis Orlando Salazar Tejada**  
Consultores S&S Asociados  
Tels.: 635 9586 - 635 9584  
635 95 85 - 635 9586  
isalazar99@hotmail.com

#### PDD / 91

**Jorge Alberto Liévano Samper**  
Jolier Joyeros Ltda.  
Tels.: 218 0896 - 257 0781

#### PDD / 92

**Jaime Perta Vásquez**  
Universidad La Sabana  
Tels.: 861 5555 - 861 6666

#### PDD / 93 - I

**Humberto Geoffrey**  
Carulla & Cía. S.A.  
Tels.: 471 8590 - 417 8620  
hgeofray@carulla.com.co

#### PDD / 93 - II

**Luis Delfín Borrero Cabrera**  
Publicar S.A.  
Tels.: 225 1912 - 218 8641  
lborrero@legis.com.co

#### PDD / 94 - I

**Roberto Escobar Barrera**  
Legis S.A.  
Tels.: 263 2990 - 410 0628  
rescobar@legis.com.co

#### PDD / 94 - II

**Carlos Alberto Saldías Barreneche**  
Comité Cafeteros Cundinamarca  
Tels.: 312 5504 - 313 2092

#### PDD / 95 - I

**María del Rosario Guerra de Mesa**  
Universidad Nuestra Señora del Rosario  
Tel.: 697 0200

#### PDD / 95 - II

**Mónica Torres Valencia**  
Sika Andina S.A.  
Tel.: 412 3300  
torres.monica@co.sika.com

#### PDD / 96 - I

**Alfredo Vergara Vivero**  
Constructora Nal. Obras Civiles Ltda.  
Tel.: 621 4111  
alfvergara@hotmail.com

#### PDD / 96 - II

**Germán Darío Lobo-Guerrero**  
Construequipos G.  
Tel.: 623 0155

#### PDD / 97 - I

**Margarita Rosa Lamaitre**  
El Pasajero Viajes y Turismo  
Tel.: 236 7718 - 236 7792

#### PDD / 97 - II

**Mario Azarías Cuartas Arango**  
Domesa de Colombia  
Tels.: 411 0770 - 411 0784  
mcartas@impsat.net.co

#### PDD / 98 - I

**César Augusto Betancourt López**  
Universidad de La Sabana  
Tels.: 861 5555 - 861 6666  
cesar.betancourt@unisabana.edu.co

#### PDD / 98 - II

**Ricardo Rodríguez Ospina**  
Disis de Colombia S.A.  
Tel.: 256 4570  
rrodisis@cable.net.co

#### PDD / 99 - I

**Alberto Restrepo**  
Universidad de La Sabana  
Tels.: 861 5555 - 861 6666  
alberto.restrepo@unisabana.edu.co

#### PDD / 99 - II

**Gerardo Mendoza**  
Suratep  
Tel.: 427 0404  
smendoza@colomsat.net.co

#### PDD / 2000 - I

**María José Zuleta**  
Cruz Roja Colombiana  
Tel.: 428 1111  
gomezuleta@yahoo.com

## CONSIDERACIONES DE MERCADEO RESPECTO AL ÉXITO DE LAS EMPRESAS EN LOS MOMENTOS DE CRISIS

**C**reo que lo único importante de los momentos que hemos pasado en los meses de la recesión económica, es la necesidad de sacar un aprendizaje sobre los resultados que se han presentado, y generar un mecanismo que permita que estemos atentos a nuevas situaciones del entorno que puedan colocar a las organizaciones en disyuntivas de fracaso (si no sabe aprovechar las oportunidades) y de éxito si consigue descubrir las amenazas y superarlas de manera adecuada y anticipada.

Nuestra historia económica tradicionalmente estable montada en la última década del siglo XX en un mercado artificial, debe ser una llamada a este aprendizaje, para no repetir los errores, en algunos casos exabruptos, que colocaron empresas en situaciones económicas muy complicadas e irreversibles.

Dentro de la difícil situación presentada, han sucedido casos que demuestran que con acciones comerciales es posible encontrar caminos nuevos, darle solos de estas empresas, dirigidas ó gestionadas por egresados del Instituto, nos contaron a los participantes cuales fueron los principales motivos de éxito de sus gestiones comerciales.

El pasado mes de septiembre en Lima asistimos a un Seminario, organizado por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, para presentar los casos que habían tenido éxito en Latinoamérica en estos momentos de dificultades, y cuales habían sido los resultados. Participaron invitados de Argentina con Grupo Disco, Brasil con Cosméticos Nazca, Colombia con AFP Colpatria, Ecuador con Confiteca y Macosa y el Perú con: Grupo Añaños, BCTS y Samtronics Perú. Los resultados fueron sorprendentes, y espero recoger a continuación algunas de las causas que colaboraron a este resultado:

Los motivos de éxito fueron independientes del sector.

Solo un análisis claro de la situación del sector y del entorno permitieron generar alternativas claras para el éxito.

En todos los casos se descubrieron claras oportunidades dejadas por competidores de alta competencia.

En todos los casos se realizaron claros trabajos de segmentación y posicionamiento. Se descubrieron segmentos con variables poco convencionales.

Con los nuevos procesos de segmentación ampliaron,

excepto en dos casos, la cobertura geográfica y el número de clientes.

Los costos de comercialización fueron claves en los resultados.

Siempre se realizaron seguimientos permanentes de los consumidores de los segmentos seleccionados y cuales eran las variables críticas de sus decisiones.

En los casos presentados, se realizaron modificaciones con respecto al producto diseñado orientándolo de manera mas definitiva al consumidor elegido. Incluso se aprovecharon extensiones de línea significativas, rompiendo "modelos" recomendados para estos casos.

Casi siempre se hicieron modificaciones a los canales utilizados, teniendo en cuenta que los canales tradicionales habían tomado especial fuerza aprovechando las debilidades de los mercados y las necesidades de comercializar de los fabricantes.

Se trodos las situaciones presentadas coincidieron con cambios drásticos de la mezcla comercial, sea por énfasis en los atributos de producto para consumidores mas "personalizados", ó sea por nuevas campañas y medios de comunicación publicitaria.

La publicidad fue cambiada para casi todos los ejemplos presentados.

El gasto publicitario, excepto uno de los ejemplos presentados, fue sustancialmente menor que los años anteriores, pero también se caracterizó por una racionalización en uso de medios, formas de valorar la inversión y objetivos específicos de la misma.

Excepto en un caso todos los demás ejemplos mantuvieron sus estructuras, y si realizaron cambios el principal efecto lo tuvieron las áreas administrativas. Ninguna de las empresas consideradas eliminó personal comercial, aunque si sustituyó personas.

De las empresas presentadas, casi la mitad de ellas, utilizó procesos de exportación como elemento de amortiguación del efecto negativo dentro de su propio mercado, aunque ninguna de ellas tenía dependencia superior al 40 % de sus ingresos en mercados externos.

Todas las empresas estaban en sectores donde actúan grandes corporaciones multinacionales o nacionales, experimentadas y presentes en mercados de América Latina.

En los casos observados se hicieron grandes cambios en su gente, incluyendo procesos de capacitación, planes de carrera, evaluación, control y notables delegaciones de responsabilidades.

Todas las empresas manifestaron no tener un plan para afrontar la crisis, pero todas tomaron la situación como un reto, profunda seriedad y un empeño sin igual.

Pueden ustedes observar, que las conclusiones no son modelos de acción raros, pero si son "atípicos" para las circunstancias tradicionales de mercadeo y comercialización; lo que nos lleva a la necesidad de pensar en algunas consideraciones respecto a los modos de hacer mercadeo:

- El proteccionismo, excepto en algunos sectores estratégicos socialmente, no son la solución de competitividad de las empresas en los cambios de mercado.
  - No se puede necesitar que tengamos otra recesión para pensar en los cambios comerciales que debemos hacer. Es necesario generar procesos creativos, pensar, trabajar en equipo, desarrollar el proceso en los momentos de "solvenencia de las organizaciones".
  - Ninguna de las empresas dejó de hacer nuevos planes porque en su sector se encontraban con los líderes del mercado
- Siempre se aprovechó la lentitud del líder.
- Es necesario aprender a realizar los cambios en función de los cambios del mercado (entorno) y en especial del consumidor.

- Siempre se observó que las empresas analizadas trabajan arduamente, sin complacencias ni triunfalismos.
- Los triunfos incluyeron modificación constante de los planes comerciales hasta encontrar un camino.
- Para triunfar no se necesita ceñirse a modelos de acción tradicionales y preestablecidos.
- Los hechos hay que anticiparlos.
- Se debe saber que la "austeridad en opulencia" facilita que se maneje la "pobreza en la recesión".
- Se puede salir adelante sin realizar despidos. Es necesario buscar soluciones sin este recurso.
- Siempre hay que mirar y verificar las necesidades del CONSUMIDOR.

Luis Fernando Jaramillo Carling  
(Coordinador Área Comercial  
INALDE)

*En los casos observados se hicieron grandes cambios en su gente, incluyendo procesos de capacitación, planes de carrera, evaluación, control y notables delegaciones de responsabilidades.*

# **PROGRAMA "Exportaciones 25.000"**

## **14, 15 y 16 de octubre • Cartagena de Indias**

### **SÁBADO, 14**

- 13:30 - 14:30 Recepción de los participantes y entrega de documentación
- 14:30 - 15:30 Bienvenida  
Dr. Peter Montes S., Director General del INALDE  
Dr. Mario Carvajalino A., Presidente Asociación de Egresados del INALDE  
Presentación de la Página Web de la Asociación de Egresados INALDE
- 15:30 - 16:45 Conferencia "Proceso del Nafta en México",  
Profesor del IPADE - México
- 16:45 - 17:15 Pausa - café
- 17:15 - 18:30 Conferencia "Situación Socio Económica Actual en Colombia".  
Profesor Rafael Orduz del INALDE - Colombia
- 19:30 Cena - Integración. - Puerto de Cartagena  
(Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.)

### **DOMINGO, 15**

- 08:30 - 09:30 Conferencia Dr. Miguel Gómez Martínez, Presidente de Bancoldex
- 09:30 - 10:30 Conferencia Dra. Magdalena Pardo Ex-vice ministra Comercio Exterior
- 10:30 - 11:00 Pausa - café
- 11:00 - 12:30 Conferencia Dra. Ángela María Orozco, Presidente de Proexport - Conclusiones
- 12:30 - 01:30 Segunda Asamblea Anual Asociación de Egresados  
Elección Junta Directiva
- 14:00 Almuerzo
- 18:30 Crucero por la bahía con cena en el Club de Pesca (\*)

### **LUNES, 16**

- Excursión a Porto Naito - Barú (\*)
- Excursión a Majagua - organiza el Hotel Santa Clara (\*)

(\*) Opcional



DOMARPHI LTDA. 368 3055 5637 • BOGOTÁ, D.C.