

ENTENDER 10
De globalización a
internacionalización

CRECER 30
La industria detrás
del fútbol necesita
directivos preparados

HACER 76
Prácticas digitales vs.
recursos humanos

INALDE

INTERNACIONALIZACIÓN

¿Cómo adelantan este proceso los directivos de hoy? ¿Cuáles empresas se pueden embarcar en ese viaje?



Foto: Adobe Stock

SUBE A LA NUBE CON ACROBAT DC Y CAMBIA TU PERSPECTIVA

Libera tus manos de papel. Pásate a la nube con Adobe Acrobat DC y descubre los beneficios de trabajar en equipo con documentos digitalizados.

- Accede desde cualquier dispositivo a los documentos que tienes que firmar, descargando la aplicación Adobe Acrobat y Adobe fill & sign (desde el marketplace)
- Escanea archivos y conviértelos en textos editables sin trabajo manual.
- Dale seguridad a tus documentos con claves y encriptación para evitar que te los cambien.
- Colabora con tu equipo en tiempo real
- Compara documentos en segundos



¿Te interesaría un demo? [Inscríbete aquí](#)



Adobe Acrobat DC



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.

web.col.sika.com

CONSTRUYENDO CONFIANZA



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, necesarios para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.

PADE

PROGRAMA DE
ALTA DIRECCIÓN
EMPRESARIAL

PDD

PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

*Inalde Business School prepara auténticos **líderes** con visión integral y humanística de las organizaciones.*

Mayor información:
executive-programs@inalde.edu.co
Tel. (571) 861 44 44 ext 16040 - 16054



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

DEL DIRECTOR

ESTAS SON LAS ÚLTIMAS PALABRAS QUE ESCRIBO COMO DIRECTOR GENERAL DE INALDE PARA ESTA REVISTA. En estos momentos, así como ocurrió en espacios como el Encuentro Anual de Egresados, me llena un profundo sentido de agradecimiento y satisfacción por el deber cumplido. Es difícil, pero necesario, despedirse, pues las transiciones y cambios generacionales demuestran madurez institucional y estoy seguro de que esa es una de las principales características de nuestra Escuela.

La experiencia es un gran tesoro, al cual vamos aportando día a día, pero, aliméntenla también con humildad, sensatez y prudencia, valores y virtudes que hemos olvidado en un mundo que avanza a velocidades vertiginosas y que demanda con presión vivir con y por el corto plazo. Esto es algo que como directivos debemos empezar a cambiar, pues la estrategia y el largo plazo son uno de los pilares fundamentales de la subsistencia y el crecimiento organizacional; en mis clases seguiré insistiendo en ello.

Los seis años que estuve al frente de la Dirección General me dejaron grandes enseñanzas, pero, sobre todo, muchos motivos de gratitud por quienes me rodearon, incluidos, no solo los profesores y empleados, sino también los participantes y egresados, de quienes siempre aprendí algo nuevo en cada sesión. Me llevo también maravillosos recuerdos y el privilegio de haber compartido experiencias con algunos de los más grandes empresarios del país y, más que nada, con seres humanos excepcionales.

Agradezco, como lo he hecho en cada espacio, a Dios y a mi familia, por ser mi apoyo y refugio en cada momento. La presencia de Ana María, mi esposa, y de cada uno de mis nueve hijos y mis seis nietos fue determinante para que las alegrías fueran mucho más profundas y, asimismo, para superar con entereza las dificultades que parecían no tener solución. No tengo cómo explicar lo que han representado los cuarenta y tres años de matrimonio, con sus altibajos, con alegrías y dificultades; pero por la fortaleza y entereza de Ana, siempre ilusionados mirando adelante y olvidando lo malo. Solo el amor basta.

Me llevo los más gratos recuerdos y, a pesar de los errores, puedo garantizarles que todos en Inalde actuamos basados en la rectitud de intención. Esa es la base de un trabajo bien hecho. Lleven también estas experiencias a sus organizaciones y recuerden que mi puerta continuará abierta siempre. No dejemos de compartir con los demás lo mejor de nosotros y, ustedes directivos, no se permitan pasar un día sin aprender algo nuevo; solo así llegarán más lejos. Por favor procuren descender del "Olimpo" para estar cerca y comprendiendo a las personas con exigencia y generosidad.

A Alejandro Moreno y a su equipo les deseo lo mejor; estoy a sus órdenes para lo que pueda servir.

Un grande y cariñoso abrazo a cada uno.

Luis Fernando Jaramillo Carling

Director General de Inalde Business School





INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General
Inalde Business School

Héctor Ángel
Director honorario *Revista Inalde*

Luis Fernando Algarra García
Director *Revista Inalde*
revista@inalde.edu.co

Comité Editorial
Luis F. Jaramillo C.
Alfonso Aza Jácome
Elsa Cristina Robayo
Héctor Ángel
Sandra Idrovo Carlier
Enrique Esteban

Enrique Franco Mendoza
Adriana Prieto Herrera
Asesoría editorial y de diseño

Gladys Pérez Colmenares
Comercialización
gladys.perez@inalde.edu.co



Especial para entender algunas de las variables que le permiten a una empresa dar el paso hacia la internacionalización o buscar el éxito local.

ESPECIAL

10 INTERNACIONALIZACIÓN
¿Qué tan globalizados estamos?
Carlos Folle

22 LA INTERNACIONALIZACIÓN
Necesita al emprendedor directivo
Charles Muller

30 INTERNACIONALIZACIÓN
La industria detrás del fútbol necesita directivos preparados
Alfonso Aza Jácome

38 INTERNACIONALIZACIÓN
La atención primaria también es una opción
Stefano Laganis

44 INTERNACIONALIZACIÓN
Dos casos: MeikO y Advance IT Consulting Services

52 INTERNACIONALIZACIÓN
LAMS 2018

54 INTERNACIONALIZACIÓN
Ranking de los países que presentan las condiciones más favorables para la internacionalización

62 ECONOMÍA
¿Cómo va Colombia en materia de exportaciones?

70 PROFESOR INVITADO
Julio Sánchez Loppacher
Cadenas de suministro y PYMES

72 VALORES EMPRESARIALES
Prejuicios y estereotipos
Sandra Idrovo Carlier

76 POLÍTICA DE EMPRESA
Las personas: factor para la transformación digital
Diana Galindo

84 EXPERIENCIAS DIRECTIVAS
Sálgase de su zona de confort

86 EVENTOS INALDE BUSINESS SCHOOL



Consejo de Dirección
Alumni Inalde

Luis Fernando Jaramillo,
Director General.

Germán Serrano Duarte,
Director Alumni.

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 M., MBA.

Mariana Daza Palacios
Catalina Castaño Hincapié
Periodistas

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
Diseño, diagrama, pre prensa
corrector: Nelly Rocio Amaya
contacto@disenoeditorial.com

1,2,3 Fotografía
D.E. Comunicaciones Ltda.
Archivo particular colaboradores
Vizzor Image

Eventos y personajeros INALDE: Jaime Ariza
Ilustran: Jeremiyth Vargas Mora / Camila Cardona Cardona
Fotografía e ilustraciones

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
Infografía y adaptaciones editoriales

Nomos Impresores
Impresión

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

www.inalde.edu.co

Autopista Norte km. 7
-costado occidental-
Tel.: (571) 861 4444
Fax.: (571) 862 0006
Chía - Colombia

Este ha sido un año de muchos aprendizajes y experiencias positivas alrededor de la internacionalización, uno de los temas inherentes al diálogo entre empresarios y directivos que buscan ampliar los horizontes y perspectivas para sus organizaciones. Es un hecho que las fronteras geográficas ya no son una limitante a la hora de pensar en la incursión de servicios y productos en otros mercados, incluso si las culturas y tradiciones son diferentes.

El principal objetivo consiste en descubrir, por medio del profundo análisis y la experiencia, si conviene salir para explorar los nuevos y cambiantes entornos que ofrece el mundo de hoy. De esta manera, la internacionalización es un fenómeno que, al menos, debe revisarse y esta edición expone diversos puntos de vista acerca de las oportunidades y retos que se deben afrontar a la hora de tomar esta decisión.

Es bien sabido que Colombia es un país privilegiado, con una biodiversidad única por su riqueza y variedad y un extraordinario potencial para el desarrollo. Sin embargo, el desconocimiento propio del entorno propio y del global puede llevar al desaprovechamiento de oportunidades que muchas veces están más cerca o son más accesibles de lo que se puede imaginar.

El emprendimiento se constituye como uno de los grandes ejes del crecimiento. Sin embargo, como lo plantean algunos autores de esta edición, no hay incompatibilidad entre emprendimiento y dirección. Es necesario dar el salto y solo de esta forma también se abrirán nuevas puertas, tanto para nuevos modelos de innovación como para la consolidación de una alta dirección más sólida y proyectada en Colombia.

Por ello, la invitación para las organizaciones es a repensar, rediseñar y reformular nuevas estrategias que nos permitan ingresar verdaderamente a un modelo global cada vez más exigente pero que necesita a directivos más responsables y conscientes de las realidades que, con los avances de la tecnología, incluso, son difícilmente previsibles.

Luis Fernando Algarra García

Director *Revista INALDE*

luis.algarra@inalde.edu.co



INTERN

¿QUÉ TAN GLOBALIZADOS ESTAMOS?

Tiene sus riesgos y no siempre es tan exitosa; ¿cuánto sabemos sobre ella?

pág. 10

EL EMPRENDEDOR DIRECTIVO

¿Cómo debe estar preparado el líder que asuma la internacionalización de una empresa?

pág. 22

LA INDUSTRIA DETRÁS DEL FÚTBOL NECESITA DIRECTIVOS PREPARADOS

¿Qué está pasando en el mundo y en Colombia con esta industria sostenible y exitosa?

pág. 30

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD

El cuidado primario y el servicio humanizado le abren a Colombia una puerta a la internacionalización.

pág. 38

ALGUNAS DE LAS VARIABLES QUE AYUDAN A MEJORAR LAS PROBABILIDADES DE ÉXITO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA COMPAÑÍA

pág. 60

ACIONALIZACIÓN

EXITOSAS HISTORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Desde presidentes de empresas de tradición hasta nuevos empresarios relatan cómo han dado el paso.

pág. 44

“Ser una estrella en el mercado local no garantiza el éxito en mercados extranjeros, incluso si un producto es altamente innovador”. Este especial lo invita a entender algunas de las variables que le permiten a una empresa dar el paso hacia la internacionalización o buscar el éxito local.

RANKING DE LOS PAÍSES QUE PRESENTAN LAS CONDICIONES MÁS FAVORABLES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

pág. 54



INTERNACIONALIZACIÓN

¿QUÉ TAN GLOBALIZADOS ESTAMOS?



Carlos Folle

Ph. D. en Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; Master of Business Administration, Cranfield University; profesor de Política de Empresa y Dirección Comercial en el IEEM

Esclarecer un tema tan intrincado como relevante requiere de una mirada crítica de su historia. Predicciones, tendencias y actualidad del fenómeno que caracterizó el siglo XX.

¿EN QUÉ SE FUNDAMENTA LA GLOBALIZACIÓN?

- pág. 12

LA GLOBALIZACIÓN TIENE UN FUNDAMENTO ESTRATÉGICO Y SUENA GLAMOROSO Y DESAFIANTE; SIN EMBARGO, TIENE SUS RIESGOS Y NO SIEMPRE ES EXITOSA. ¿POR QUÉ?

- pág. 14

¿ESTAMOS GLOBALIZADOS O SEMIGLOBALIZADOS? MEDICIONES QUE NOS HACEN REPENSAR EL MITO

- pág. 17

¿CUÁNTAS PERSONAS EMPLEAN LAS COMPAÑÍAS GLOBALIZADAS? ¿DE CUÁNTO ES EL RETORNO DE SU INVERSIÓN?

- pág. 19

En mayo de 1983, Theodore Levitt, profesor de Harvard Business School, publicó un artículo llamado La Globalización de los Mercados en *Harvard Business Review*. En él planteó su percepción de que las similitudes entre los consumidores de todas partes del mundo superaban sus diferencias. Esto se basaba en que el ser humano globalmente tenía aspiraciones y emociones similares, que estaban fuertemente sesgadas hacia una modernidad, de calidad confiable, a precios

Philip Kotler: el consumidor es heterogéneo en sus preferencias y están proliferando nuevos estilos de vida, por lo cual es necesario que las compañías atiendan a estas múltiples y cambiantes necesidades con una amplia oferta de mensajes y productos.



agresivamente bajos.

Su predicción fue que las compañías multinacionales que lograran atender las necesidades de estos consumidores de forma estándar, y a bajo costo, serían las más exitosas. Curiosamente, sus observaciones no estaban basadas en el creciente poder de marcas americanas icónicas como Disney, Marlboro o McDonald's, sino en el creciente éxito

de marcas japonesas como Honda, Panasonic y Toyota. Era la época del Kanban y la Calidad Total. A los ojos de Levitt, el vector de crecimiento de esta tendencia global se sustentaba en el creciente avance de la tecnología y las comunicaciones.

LOS FUNDAMENTOS DE LA GLOBALIZACIÓN

Levitt argumentaba que las economías de escala que podrían tener estas grandes



corporaciones a nivel mundial les permitirían competir a costos que serían insostenibles para competidores más pequeños. Su argumento era que “la variedad costaba dinero”, y esto había que trasladarlo al precio. Hoy resulta sencillo verlo, pero, si nos ponemos en la perspectiva de la época, las comunicaciones eran básicamente el correo, el telégrafo, el teléfono y —como gran avance— el télex. No

existía el fax, mucho menos Internet, con lo cual sus predicciones claramente tienen mérito.

Las reacciones

Por el lado empresarial, las grandes corporaciones multinacionales vieron al postulado de Levitt como una gran oportunidad para que las casas matrices tomaran control de sus subsidiarias desperdigadas por el mundo y bajaran costos. Empresas



↑ 1983, **Theodore Levitt**, Globalización de los Mercados: las similitudes entre los consumidores de todas partes del mundo superan sus diferencias. El ser humano globalmente tiene aspiraciones y emociones similares, sesgadas hacia una modernidad, de calidad confiable, a precios agresivamente bajos.

en las que, anteriormente, con bastante autonomía, cada gerente general local hacía las adaptaciones a los mercados que entendía convenientes.

Por el lado académico, las críticas a sus predicciones le llovieron por todos lados. Poco después, Philip Kotler, otro destacado académico de Kellogg Graduate School of Management, se quejó de que Levitt estaba alterando la lógica de los consumidores, forzándolos con una oferta específica de productos, en lugar de atender a sus preferencias. Kotler —gran defensor de la segmentación de los

mercados— alegaba que el consumidor era heterogéneo en sus preferencias y que estaban proliferando nuevos estilos de vida, por lo cual era necesario que las compañías atendieran a estas múltiples y cambiantes necesidades con una amplia oferta de mensajes y productos.

La realidad tiene un avance pendular. Años más tarde, otro profesor de Harvard Business School, Clayton Christensen, en su *best-seller The Innovator's Dilemma*, argumentaría que en esa carrera frenética por hacer investigación de mercado y procurar darle al consumidor lo que pedía, las compañías terminaban customizando demasiado, a un alto costo, lo que se traducía en precios demasiado caros.

Más recientemente, John Quelch, actual decano de la Universidad de Florida —antes de London Business School y profesor de Harvard Business School— reconoce que la importancia de la globalización y el crecimiento de la interconexión en el mundo lleva a que las marcas — particularmente las grandes— procuren expandirse para tener una cuota de mercado mayor

a nivel global. Los avances tecnológicos naturalmente favorecen este fenómeno. O sea que la globalización tiene un fundamento estratégico lo que suena glamoroso y desafiante; sin embargo, tiene sus riesgos y no siempre es exitosa.

McDonald's tiene presencia global, pero en las Filipinas, Jollibee —una cadena de comida rápida local— es la líder de mercado. Lo mismo ocurrió durante mucho tiempo con Coca Cola e Inca Cola en Perú. Google es el principal buscador en la mayoría de los mercados, pero en Rusia es Yandex y en China es Baidu. Walmart, la cadena física de *retail* más grande del mundo cerró en Alemania



John Quelch: "todo negocio es local", o sea, que las adaptaciones a los gustos y preferencias locales son indispensables para desplazar a los jugadores locales en las preferencias de los consumidores.

y en Corea del Sur por sus malos resultados. Carrefour ha llevado el liderazgo en China durante años, pero es reconocido que esto se debe a una mejor adaptación a los gustos locales. Quelch concluye, como dice en su libro, que “todo negocio es local”, o sea, que las adaptaciones a los gustos y preferencias locales son indispensables para desplazar a los jugadores locales en las preferencias de los consumidores.

Pankaj Ghemawat, profesor de Harvard, IESE y Stern, argumenta que la tesis de Levitt estaba equivocada, debido a que los mercados son mucho más distantes de lo que *a priori* parecen, y en distintas dimensiones: culturales (religión, raza, normas sociales, idiomas), administrativas (relaciones políticas y económicas entre países y regiones), geográficas y económicas (incluyendo asimetrías en la distribución del ingreso). Esto abre espacio al debate sobre las diferencias entre globalización e internacionalización. Levitt argumentaba que la compañía multinacional produce bienes y servicios adaptados a las necesidades de cada país en el que opera, en tanto la compañía global hace productos



estandarizados para todos sus mercados.

Para sostener su posición, Ghemawat observa en sus últimos libros que la globalización ha sido un fenómeno bastante menos generalizado de lo que la gente piensa y muestra que la ambigüedad pasó a ser la sensación dominante. En 2015 —con menos de tres semanas de diferencia— el *Washington*

Post publicó dos titulares bastante contradictorios. Uno era “Globalización a toda velocidad”, el otro “El fin de la globalización”. El mismo periódico en 2016 —luego



Pankaj Ghemawat: la globalización ha sido un fenómeno bastante menos generalizado de lo que la gente piensa y muestra que la ambigüedad pasó a ser la sensación dominante



del resultado del voto Brexit en el Reino Unido— publica un artículo titulado “Gran Bretaña acaba de matar a la globalización”. Para devolver favores, luego de la elección de Trump, el periódico *The Guardian* en el Reino Unido proclamó “La globalización ha muerto”.

TENDENCIAS Y TENSIONES GLOBALIZANTES

Se puede ver a la globalización como una tendencia: un proceso de integración económica que conlleva mayores flujos de comercio de bienes y servicios, de capitales y de procesos, entre otras cosas. Se podría argumentar que, en las últimas décadas, algunos mercados se fueron consolidando (Unión Europea, Nafta, Mercosur), permitiendo anticipar cómo sería gestionar en un mundo “sin fronteras”, al decir del connotado consultor japonés de McKinsey, Kemichi Ohmae. Probablemente, el momento pico de la euforia globalizante coincidió con la publicación de *El mundo es plano* de Thomas Friedman en 2005. La crisis financiera de 2008 rápidamente mostró varias de las consecuencias no deseadas de este efecto globalizante, así como la gradual desconsolidación que estamos presenciando,

por lo menos en lo político y económico (Mercosur, Brexit, Trump, como botones de muestra).

¿QUÉ TAN GLOBALIZADOS ESTAMOS?

Ghemawat y su colega Steven Altman compilan bianualmente el *DHL Global Connectedness Index*, que mide las interacciones que se dan entre los 140 países que representan el 99% de la producción global y el 95% de la población mundial. Contempla tanto el peso de los flujos internacionales contra los domésticos, como su amplitud —o sea, cuán dispersos o concentrados geográficamente están—. Las dimensiones que se analizan son cuatro y los indicadores de cada dimensión son varios:

- 1) **Porcentaje de comercio internacional versus doméstico (tanto productos como servicios, incluido el comercio electrónico).**
- 2) **Porcentaje de capital extranjero versus doméstico (inversión extranjera directa, portafolios de inversiones, deuda externa de los países).**
- 3) **Porcentaje de flujos de información internacional versus doméstica (llamadas telefónicas internacionales —**

incluidos Skype, correos electrónicos que cruzan fronteras, parientes, amigos internacionales en Facebook, tráfico de Internet, películas de cine).

4) Porcentaje de personas internacionales versus domésticas (estudiantes universitarios, inmigrantes, turistas entrantes, pasajeros salientes).



Menos de 20%
LLEGADA DE ARRIBOS
INTERNACIONALES A UN PAÍS

Menos de 46%
E-COMMERCE
QUE TRASCIENDE FRONTERAS

90%
DE LA POBLACIÓN MUNDIAL
NO HA SALIDO DE SU PAÍS



» **Semiglobalización.**

Ghemawat habla de una semiglobalización, ya que, de todos los indicadores anteriores, ninguno supera el 50%. Es más, la mayoría están significativamente por debajo. Por ejemplo, el porcentaje de e-commerce que trasciende fronteras no llega al 16%, los correos electrónicos no superan el 2%, las llamadas telefónicas —incluido Skype— 6%, amigos extranjeros en Facebook 14%, los flujos de

inversión extranjera directa no superan el 10 %, no llegan al 20% de los arribos internacionales (de hecho, hay estudios que aseveran que el 90% de la población mundial no ha salido de su país de origen), la deuda pública de los países en manos extranjeras no llega al 30%. Los dos indicadores más altos son las exportaciones como porcentaje del producto bruto mundial, que llegan al 40%, junto con las películas que

consiguen ingresos fuera de su país de origen, llegando al 51%. En resumen, Ghemawat habla de ‘semiglobalización’ ya que, si bien las interacciones internacionales no son despreciables en absoluto, son bastante menos intensas que las domésticas.

» **Evolución.** El índice mencionado se mide desde 2005 en base 100. Si bien llegó a 107 previo a la crisis de 2008, cayó a 100 nuevamente ese año y luego, con un breve

receso, no paró de crecer hasta 2015, año en que volvió a 108. Si lo desagregamos en sus cuatro componentes, el que más influyó en el crecimiento fue el de información. Lo concluyente es que no hay evidencia de que la globalización haya dejado de crecer, aunque a ritmos bastante lentos.

GLOBALIZACIÓN ¿DE QUÉ?

El desafío de tener presencia en una parte importante del mundo representa una serie de retos comerciales, para los cuales hay distintas soluciones.

» **Producto.** Para algunos el marketing global implica tener el mismo producto en todos lados. Es el caso de los helados Häagen Dazs o las hojas de afeitar de Gillette. Sin embargo, para otras compañías no es así. La fórmula de Coca Cola y de Pepsi no es la misma en todas partes. Se adapta a los gustos locales. Lo mismo ocurre con la oferta de hamburguesas de McDonald's (sin carne vacuna) en la India, o el café instantáneo de Nescafé. Por razones distintas, pero la adaptación existe.

» **Marca.** Muchas veces las compañías con presencia global utilizan las mismas



marcas globalmente y otras no. Unilever —multinacional de productos de consumo masivo— de origen holandés-inglés tiene la marca de productos de limpieza CIF en la mayoría de los mercados en los que está presente; sin embargo, en el Reino Unido la marca se llamó JIF por décadas. General Motors utiliza la marca Opel —de origen alemán— en Europa, y Vauxhall en el Reino Unido,

en tanto los mismos vehículos se comercializan en la mayor parte del mundo como Chevrolet. En los años 80, lanzó un subcompacto en España con el nombre Chevrolet Nova. En varios mercados Nova podría ser un derivado de *innovación*; sin embargo, en España un auto que “no va”, literalmente no funciona. Por lo tanto, tuvieron que cambiar el nombre y el elegido para ese modelo fue Corsa.





Asociaciones de marca. Stella Artois, la cerveza belga de tipo *lager*, fue por años considerada una cerveza *premium* en el Reino Unido. En cambio, en su país de origen es una cerveza con un posicionamiento corriente o estándar. Dewar's White Label, un whisky escocés estándar — mientras perteneció a United Distillers and Vintners — logró tener un posicionamiento *premium* en Venezuela,

que era un mercado de alto consumo. De hecho, tenía una percepción similar a la de Johnnie Walker Black Label, que tenía un añejamiento de 12 años. El trabajo de construcción de marca del distribuidor fue lo que hizo la diferencia.

» **Precio.** Zara, el *retailer* de moda rápida perteneciente a Inditex, con más de 2200 tiendas alrededor del mundo,

no tiene el mismo nivel de precios en España que en el extranjero. En general, en la zona euro, los precios son prácticamente los mismos, pero no es así en el resto del mundo. Naturalmente, la logística desde Arteixo, Galicia, tiene un impacto en los extremadamente bajos costos de distribución y esto afecta la política de precios.

» **Campañas publicitarias y logos.** El caso de Movistar. En abril de 2004, simultáneamente en España y en doce de los países de América Latina donde operaba Telefónica, los mercados se llenaron de emes. En televisión, en mupis, en revistas... por todas partes un anuncio con gente feliz y radiante sonaba al ritmo de "I'm walking on sunshine" (Katrina & The Waves, 1978), con lemas como Sorpréndeme, AbrazáMe, Llámame o BésaMe en una campaña *tease*. El objetivo era despegar la imagen del operador móvil de la tradicional imagen de *utility* que tenía Telefónica y unificar las marcas bajo un mismo nombre y logo.

¿DÓNDE ESTAMOS?

Las empresas multinacionales con presencia global actualmente emplean solo uno de cada 50 trabajadores disponibles en el mundo. Parece poco, pero no quiere



decir que no sean importantes. Son unos pocos miles de empresas que influyen en lo que mucha gente se pone, usa, ve o come. Empresas como IBM, McDonald's, Ford, H&M, Infosys, Lenovo u Honda, que participan de las cadenas de suministro de más del 50% del comercio mundial, suman más de un tercio de los valores de mercado de las bolsas mundiales y tienen una porción muy importante de las patentes de propiedad intelectual.

Lo cierto es que, en los últimos cinco años, la rentabilidad de estas multinacionales ha caído cerca de un 25% (ver cita de *The Economist*, 2017). Los retornos sobre la inversión de capital (ROE) están en su nivel más bajo en dos décadas. Cerca del 40% de estas empresas tiene un ROE menor al 10%. Y, por último, la participación de estas multinacionales en

la rentabilidad global ha pasado del 35% de hace una década a un 30% actual.

Tanto los cambios en las agendas políticas como las "distancias" a las que alude Ghemawat están haciendo que esto sea así.

PARA PENSAR

Si nos retrotraemos a las predicciones de Levitt de los años 80, podemos decir que, en su medida, tuvo razón. Hubo una enorme convergencia en los gustos y preferencias, y los motivos estuvieron vinculados al avance tecnológico y de las comunicaciones. Pero también podemos decir que sus críticos, como Kotler y Quelch, también tuvieron razón. Los consumidores son heterogéneos en sus preferencias y las adaptaciones a los gustos locales no pueden ser

tomadas a la ligera, so pena de fracasar. Del mismo modo, Ghemawat también tuvo razón al alegar que el mundo está mucho menos globalizado que lo que la gente piensa *a priori*, y que el avance de esta globalización es lento y se mueve de forma pendular. Las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas son difíciles de superar. Las agendas políticas ciertamente inciden. Al recurrir a dos expertos en marcas como Aaker y Joachimstaler, el dilema por resolver que surge por parte de las empresas es cómo apalancarse en las fortalezas globales mientras se admite la necesidad de reconocer las diferencias y las dificultades locales, o sea, concentrarse en las similitudes más que en las diferencias. **I**

Artículo publicado en la edición No. 5 de la revista Hacer Empresa de IEEM, Escuela de Negocios, Uruguay.

REFERENCIAS

- Aaker, David and Erich Joachimstaler (2009), "Brand Leadership: Building Brands in an Information Economy", The Free Press.
- Christensen, Clayton (1997), "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Firms to Fail", Harvard Business School Press.
- Collis, David, (2014), "International Strategy: Context, Concepts and Implications", Wiley.
- Friedman, Thomas (2005) "The World is Flat", Picador.
- Ghemawat, Pankaj (2007), "Redefining Global Strategy", Harvard Business School Press.
- Ghemawat, Pankaj (2011), "World 3.0 - Global Prosperity and How to Achieve It", Harvard Business School Press.
- Ghemawat, Pankaj (2018), "The New Global Road Map - Enduring Strategies for Turbulent Times", Harvard Business Review Press.
- Klein, Naomi (2000), "No Logo", New York: Picador.
- Levitt, Theodore (1983), "The Globalization of Markets", Harvard Business Review, May-June, pp.92-102.
- Lorenz, Christopher (1984), "The Overselling of World Brands", Financial Times, July 19, p.26.
- Mason, Paul (2016), "Globalisation is Dead, and White Supremacy has Triumphed", Guardian, (noviembre, 9).
- Ohmae, Kenichi (1989), "Managing in a Borderless World", Harvard Business Review, May-June.
- Quelch, John & Katherine Jocz (2012), "All Business is Local", Penguin.
- Quelch, John & Rohit Deshpandé, editors (2004), "The Global Market", Wiley.
- Samuelson, Robert J. (2015), "Globalization at Warp Speed", Washington Post, (agosto, 30) y editorial "The Post's View: The End of Globalization", (setiembre, 20 de 2015).
- Tankersley, Jim (2016), "Britain Just Killed Globalization As We Know it", Washington Post (junio 25).



¿Sabe qué tienen en común algunos de los directivos más importantes del país?

Son MBA de Inalde
Business School

VIVE LA EXPERIENCIA INALDE EN EL

MBA X 1 DÍA
INALDE • BUSINESS • SCHOOL

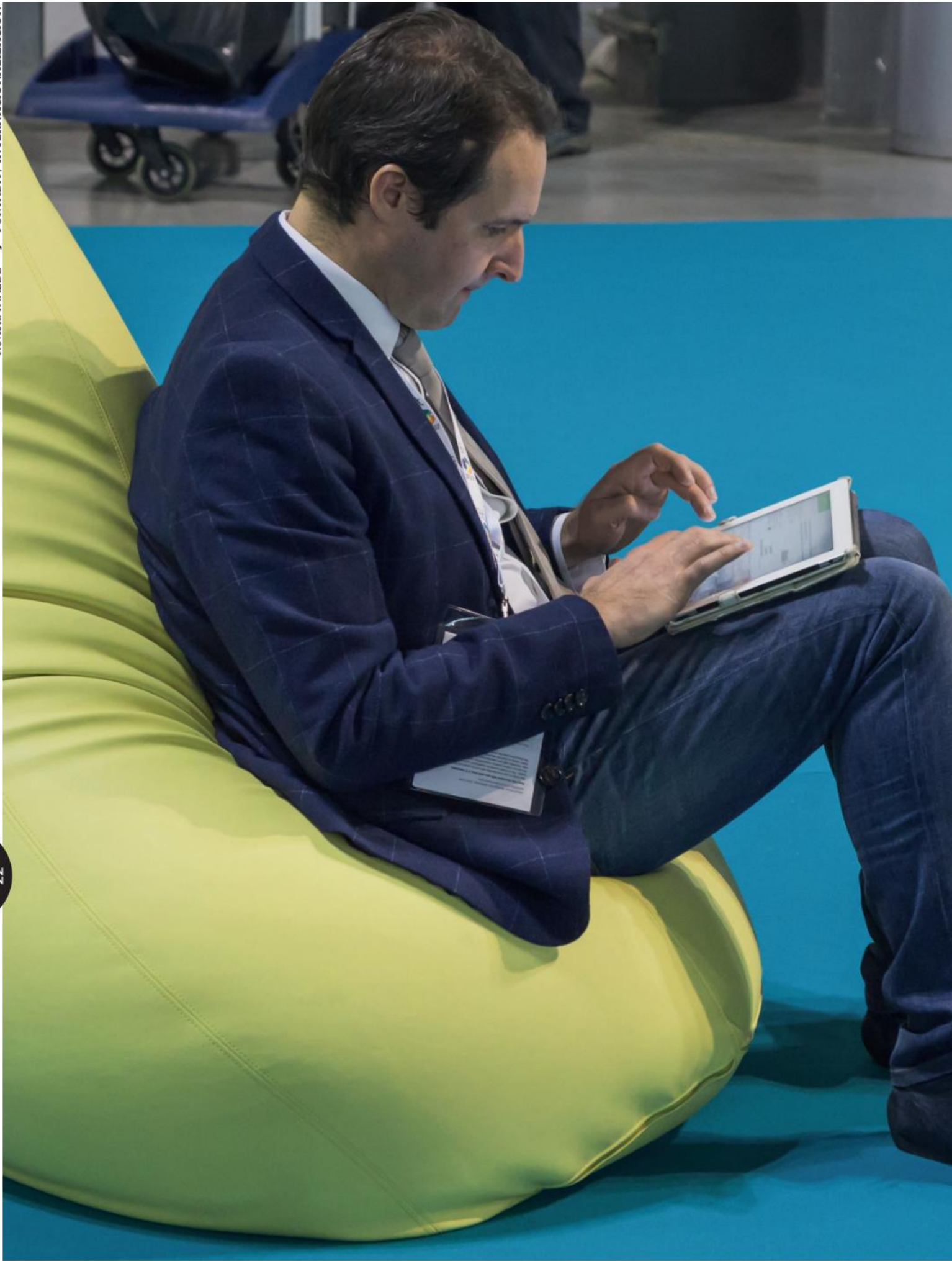
Inscripciones en mba.inalde.edu.co



Federico Martínez
Gerente General de IBM Colombia
MBA Inalde Business School

Líneas MBA: (031) 307 7119 / 01 8000 111 967
Cel.: (+57) 317 370 8501 - Whatsapp Business

VIGILADA MINEDUCACIÓN



LA INTERNACIONALIZACIÓN NECESITA AL EMPRENDEDOR DIRECTIVO



**Charles A.
Muller S.**

Investigador
Inalde Business School.
Executive MBA Inalde
Business School.

Además de su capacidad de tener una visión global, encontrar oportunidades únicas, gestionar la incertidumbre, utilizar sus contactos y conexiones, debe ser receptivo ante la competencia, poseer la prudencia para tomar decisiones y ver la organización como un todo. El elegido debe ser un emprendedor con la formación precisa de un directivo, tan flexible que pueda entender con qué velocidad y sobre qué aspectos se fundan las variables que forman las prioridades de los consumidores actuales.

¿CÓMO PUEDE ENTENDERSE
-DENTRO DE ESA TEORÍA QUE
UNA EMPRESA EMERJA DE UN
MERCADO CON FALLAS Y SE
INTERNACIONALICE?

- pág. 28

¿QUÉ CONSIDERACIONES SE
DEBEN TENER PARA ATENDER A
LOS CONSUMIDORES DE ACUERDO
A LA CULTURA LOCAL?

- pág. 29

Algunos apartes de este artículo reflejan resultados iniciales de un proyecto de investigación en proceso en Inalde Business School, por Ignacio Osuna Soto, Charles Muller y Juan Manuel Parra.

En años recientes, pareciera que la meta de cualquier directivo latinoamericano es ingresar a un equipo de una gran multinacional, proveniente de un país económicamente desarrollado, para trabajar en la consolidación de esa compañía en nuestros mercados. Esto surgía del paradigma tradicional de las empresas multinacionales, en el cual una suerte de oligopolio mundial llevaba a que grandes capitales empresariales ingresaran a la región, principalmente persiguiendo eficiencias en costos (manos de obra, materia prima, etc.), o protegiendo su propiedad intelectual ante las incertidumbres de productores o distribuidores locales (Hernández, 2018).

Sin embargo, los desarrollos tecnológicos y de las comunicaciones, así como la visión de un mundo cada vez más interconectado han hecho que los emprendimientos nazcan con una vocación de alguna forma natural de internacionalización. La academia ha mantenido como uno de los ejes centrales la visión anteriormente expuesta que, en últimas, se basa en una ventaja -de la propiedad o de la empresa- para que los procesos de internacionalización sean efectivos, aprovechando las fallas en mercados internacionales (Hennart, 2012).

Así, con la reciente relevancia que han tomado los mercados emergentes, sobreviene una pregunta: ¿cómo puede entenderse, dentro de esa teoría, que una empresa emerja de un mercado con fallas y se internacionalice? La respuesta de la academia se queda corta por ahora, teniendo en cuenta que estas organizaciones tenderían naturalmente a internacionalizarse en

“En la actualidad, los inversionistas premian las ideas innovadoras y los modelos de negocio disruptivos más que temas como el país de origen. Es así como muchos emprendimientos reciben el fondeo para que los recursos de internacionalización no dependan de la capacidad económica propia de sus fundadores”.





ÁNGELA MERKEL, EN UNA ENTREVISTA, HACE ALGUNOS AÑOS, DECÍA QUE A EUROPA LE PREOCUPABA QUE ASIA HABÍA DESCUBIERTO PRIMERO A AMÉRICA LATINA, REFIRIÉNDOSE A LAS INVERSIONES CRECIENTES DE PAÍSES ASIÁTICOS EN NUESTRA REGIÓN.

mercados con dinámicas aun más básicas que las de su país de origen, donde conviertan su conocimiento en este tipo de dinámicas en una ventaja (Cuervo-Cazurra & Genc, 2006).

En la actualidad, los inversionistas premian las ideas innovadoras y los modelos de negocio disruptivos más que temas como el país de origen. Es así como muchos emprendimientos reciben el fondeo para que los recursos de internacionalización no dependan de la capacidad económica propia de sus fundadores. De igual forma, es necesario resaltar cómo los mercados maduros y desarrollados, cada vez, hacen mirar a nuestra región a compañías que



ya no ven posibilidades de crecimiento en sus lugares de origen. Ángela Merkel, en una entrevista hace algunos años, decía que a Europa le preocupaba que Asia había descubierto primero a América Latina, refiriéndose a las inversiones crecientes de países asiáticos en nuestra región.

Ahora bien, esta nueva lógica en la internacionalización en un mundo como el actual rompe con los paradigmas tradicionales sobre la internacionalización

corporativa y varias inquietudes de fondo, algunas de las cuales se reflejan en los directivos que conducen estas operaciones.

ADAPTARSE O MORIR

En una conocida compañía internacional era común oír al gerente general de la operación en Colombia, (enviado desde casa matriz), resaltar la necesidad de educar al mercado colombiano sobre las calidades que hacían a su producto mejor que los de la competencia. Este directivo

obviaba las dinámicas típicas del consumo masivo en el país. Se planteaba, entonces, una solución: un trabajo coordinado con la gerencia de *marketing* que, a su vez, estuviera en cabeza de un directivo latinoamericano que llegara de un cargo importante en la operación de esta empresa en un país europeo. Esta historia, por las características descritas y por otros errores estratégicos, no tenía un final feliz.

Es esencial para cualquier directivo que llegue a un destino diferente a su país de origen tener una inmersión local efectiva. Un directivo colombiano, inmerso en las dinámicas del mercado local, hubiera estado quizás en mejores condiciones de prever lo que sucedería. De hecho, no era extraño oír esta misma crítica por parte de los mandos medios, preocupados por el futuro de la compañía. Ahora bien, las directrices de casa matriz, sustituidas por

Tener un conocimiento previo de la cultura local no es un estamento en contra de la movilidad de talento, pues, sin lugar a duda, habrá grandes directivos capaces de entender mercados novedosos.

unos valores corporativos y de marca fuertes son clave para llevar adelante un proceso ordenado de internacionalización que no trasgreda la identidad de la compañía.

En otra organización, con un esquema de internacionalización distinto, fue evidente cómo, por medio de unos valores de marca establecidos sólidamente, se pudieron desarrollar estrategias más efectivas que permitían, en cualquier caso, generar -tal como sucedió en esta empresa- una

ruptura clave en las variables negativas de mercado, siendo un caso de éxito a nivel global entre sus operaciones.

Aun así, esto no es un estamento en contra de la movilidad de talento, pues, sin lugar a dudas, habrá grandes directivos capaces de entender mercados novedosos para ellos. Pero, vale anotar, que también suelen saberse rodear del mejor talento local y aprender de él. Lo verdaderamente importante es tener una real inmersión en el mercado al que pretenden; al fin y al





← En la internacionalización sostenible: se vuelve prioritario -cada vez más- conocer la cultura e idiosincrasia de los distintos grupos de interés en cada lugar donde se tiene operación.



frases como “primero en México, luego en Chile y después las tendencias llegan a Colombia”. Este análisis no pretende desconocer algunos patrones que la intuición de un directivo con experiencia reconoce en los mercados globales, pero, asumir este tipo de paradigmas puede generar que se ignoren las reales particularidades de cada mercado. Es primordial entender al consumidor, lo cual está más a la mano con la capacidad actual de procesamiento de datos de mercado, recordando la necesidad de sumergirse en las dinámicas de cada segmento.

cabo, se debe satisfacer al consumidor, especialmente con las siguientes consideraciones:

PARECIDOS, PERO NO IGUALES

En un ejercicio costoso, pero a juicio de las teorías tradicionales, muy efectivo, otra compañía envió con años de anticipación a un directivo de su casa matriz a evaluar el mercado

colombiano para planear la apertura de las oficinas corporativas en el país. Sin embargo, este proceso se vio nublado cuando este directivo, siguiendo la visión de la corporación, asumió que el producto en Colombia, necesariamente, se consumiría con la lógica per cápita de otro país latinoamericano.

No es poco común oír en nuestras reuniones de trabajo

NUEVAS PRIORIDADES

Las prioridades de los consumidores ante una compra han venido cambiando, con el paso del tiempo, a los temas clásicos de calidad intrínseca del

producto o servicio y precio. Además, se suman elementos como la sostenibilidad y la reputación corporativa de las organizaciones. Si entendemos la sostenibilidad como un paradigma directivo que busca darle la misma prioridad a todos los grupos de interés de la organización, nos encontramos con desarrollos empresariales como las Benefit Corporations (Roncancio, Lagos, & Cortes, 2017).

Para satisfacer esta visión de la sostenibilidad se vuelve prioritario conocer la cultura e idiosincrasia de los distintos grupos de interés en cada lugar donde se tiene operación. Por esto, no es extraño evidenciar el desarrollo de principios como los de inversión responsable o agendas como la del Pacto

Global de Naciones Unidas, cuyos estamentos no podrían ejecutarse en abstracto sin entender las dinámicas de cada territorio para alcanzar los resultados esperados.

LA PROPUESTA: EL EMPRENDEDOR DIRECTIVO

Cuando nos adentramos en los procesos exitosos de internacionalización recientes, pareciera quedar solucionada una discusión de larga data sobre las características de un emprendedor que se tendía a evaluar en contraposición con las características de un directivo. En la academia, el perfil de un emprendedor lleva años siendo objeto de estudio, con características como: su capacidad de tener una visión global, encontrar

oportunidades únicas, tener el control, gestionar la incertidumbre, utilizar sus contactos y conexiones, así como su receptividad ante la competencia (Mitton, 1989). Por otro lado, en el directivo se resalta la prudencia en la toma de decisiones y su capacidad para ver la organización como un todo.

La empresa que quiere internacionalizarse debe pensar en un directivo cada vez más emprendedor y, a su vez, a este se le exigirá ser más capaz de actuar en un escenario que requiera de habilidades directivas. Cobra así mucho sentido la necesidad de formar directivos en metodologías y mentalidades emprendedoras que sepan moverse en un mercado global como el actual. **I**

REFERENCIAS

- Hernández, E. &. (2018). Commentary: What's theoretically novel about emerging- market multinationals? *Journal of International Business Studies*, pp. 24-33.
- HENNART, J.-F. (2012). EMERGING MARKET MULTINATIONALS AND THE THEORY OF THE MULTINATIONAL ENTERPRISE. *Global Strategy Journal*, pp. 168-187.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2006). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, pp. 957-979.
- Roncancio, R., Lagos, D., & Cortes, S. (2017). Benefit corporations: ¿hacia una primacía renovada del accionista? *Universidad & Empresa*, pp. 143-167.
- Mitton, D. (1989). The complete entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 9-19.



INTERNACIONALIZACIÓN

LA INDUSTRIA DETRÁS DEL FÚTBOL NECESITA DIRECTIVOS PREPARADOS



**Alfonso Aza
Jácome**

*Profesor
Director de Relaciones
Corporativas
Inalde Business School*

El fútbol como industria es sostenible y exitoso, pero la visión cortoplacista con la que se dirige desde el ámbito empresarial colombiano debe poner en alerta a los líderes que juegan en este sector.

¿CUÁLES SON LAS EXTERNALIDADES POSITIVAS QUE PRODUCE EL FÚTBOL?

- pág. 33

EXPERIENCIA Y PERSONALIZACIÓN DE LOS CAMPOS EN DONDE SE JUGARÁ EL FÚTBOL DEL FUTURO

- pág. 33

EL MODELO DE NEGOCIO QUE MANEJAN LAS DIRECTIVAS COLOMBIANAS AMENAZA CON AHOGAR LOS SEMILLEROS DE FIGURAS QUE BROTAN NACIONALMENTE

- pág. 34



El fútbol es un juego, un deporte, una afición, una competencia, un plan de descanso, una forma de compartir y de socializar; un espectáculo, un entretenimiento, una identidad, una emoción, una pasión... pero, sin duda, también es un negocio.

En los últimos años, el impacto del fútbol ha desbordado su función recreativa para transformarse en una industria que crece, se transforma y mueve importantes cantidades de dinero, al monetizar las pasiones que suscita en la sociedad. Por eso, aunque el fútbol comenzó siendo un deporte con un ingrediente

de negocio, hoy es un actor relevante de la industria del entretenimiento con un indudable componente deportivo.

PROTAGONISTA DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO

Ubicar correctamente al fútbol en su entorno es relevante para conocer cuál es su competencia directa. Me explico: invertir un peso para ir al estadio no compite contra cualquier otro deporte; compite contra toda la industria del entretenimiento. Y así me lo aclaró un taxista en Madrid, seguidor del "Atleti": ir al estadio a ver un partido de su equipo equivale a ir dos veces con su mujer y su hija al cine, incluyendo la comida de esa salida. La comparación fue elocuente porque los

MIENTRAS VEMOS UN PARTIDO POR TELEVISIÓN DE ALTA DEFINICIÓN, TENEMOS ACCESO A TODO TIPO DE ESTADÍSTICAS EN LA PÁGINA WEB O ENVIAMOS TWEETS Y MENSAJES POR MEDIO DEL CELULAR. HOY ESOS NUEVOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SE HAN CONVERTIDO EN LOS ACTUALES "ESTADIOS GLOBALES" DE LOS CLUBES.

gastos de seguir a su equipo de fútbol corresponden al presupuesto de ocio familiar.

En septiembre pasado, Javier Tebas, presidente de La Liga de España, manifestaba durante el World Football Summit que el fútbol profesional en España equivale al 1,07% del PIB español y ocupa con un contrato de trabajo al 1,43% de la población con edad de trabajar en ese país. Además, los clubes de fútbol aportan más de 900 millones de euros de impuestos a la economía española. Si a ese dato se le



El negocio del fútbol en China

Diferentes medios internacionales han registrado que China quiere convertirse en una superpotencia del fútbol en 2050, según el anuncio que en 2016 hizo el presidente Xi Jinping. El líder, no ha escatimado esfuerzos ni dinero; más de US\$850 mil millones en infraestructura es lo que hasta la fecha está proyectado.

✓ Adicionalmente, otro de los pasos más ambiciosos que ha dado para alcanzar este objetivo fue la creación, en 2004, de la Superliga China (CSL, por sus siglas en inglés). Se especula que es el foco central de todo el proyecto para atraer a las principales compañías del país.

✓ Por ejemplo: ❶ El más exitoso club chino, el Guangzhou Evergrande, es propiedad de una de las empresas de construcción más grandes del país y del grupo Alibaba; ❷ El Jiangsu Suning pertenece al Suning Commerce Group, uno de los mayores comerciantes, mientras que el principal accionista del Beijing Guoan, de la capital china, es el grupo CITIC, una compañía de inversión propiedad del Estado; ❸ La CSL firmó en reciente temporada un contrato por los derechos de televisión de unos US\$1.25 mil millones por cinco años, cifra minúscula en comparación con lo que recibe la Liga Premier en Inglaterra, pero que tiene un gran potencial de crecimiento dada su presencia en el mercado asiático.

suman los más de 400 millones que aportan los empleados de esos clubes, la cifra equivale a 1.314 millones de euros, es decir, a 4.5 billones de pesos con la tasa de cambio vigente.

Por otra parte, el fútbol no deja de producir, como dicen los economistas, "externalidades" positivas: incrementos en la venta de televisores, suscripciones de canales de televisión por cable, mayor afluencia en bares y restaurantes, venta de camisetas y otros artículos deportivos, viajes para acompañar al equipo o selección y un largo etcétera. Prueba de lo anterior fue la ola de optimismo que ayudó a recuperar la confianza y el consumo con ocasión de la clasificación de Colombia al mundial de Rusia 2018.

Las fuentes de ingresos de los equipos de fútbol han ido evolucionando de acuerdo con el paso del tiempo y con el contexto tecnológico de la época. Al comienzo, estos provenían fundamentalmente de la taquilla; por eso los viejos estadios buscaban el máximo de capacidad. Luego apareció la televisión

y con ella los derechos de retransmisión que sirvieron para desarrollar los ingresos por patrocinios y publicidad. Hoy, además de las múltiples opciones de internet, existen diferentes videojuegos, apps y redes sociales que cada aficionado utiliza para seguir y comentar los resultados de su equipo, pero que también sirven para medir cuántos aficionados se conectan a los partidos semana a semana. Por eso, los deportes, en general, son una experiencia "multipantalla". Mientras vemos un partido por televisión de alta definición, tenemos acceso a todo tipo de estadísticas en la página web o enviamos tweets y mensajes por medio del celular. Hoy esos nuevos medios de comunicación se han convertido en los actuales "estadios globales" de los clubes, que aumentan su conexión con los aficionados y, como consecuencia, incrementan el valor de su marca.

Según Emilio Butragueño, director de Relaciones Institucionales del Real Madrid, el club tiene más de

450 millones de seguidores en todo el mundo. de los cuales 200 millones son usuarios de las principales redes sociales, incluyendo Facebook, Twitter, Instagram, Line, Google+, YouTube, Renren, Tencent y Weibo, con las que club intentará monetizar el afecto que sienten por el equipo español. Precisamente, el gran desafío que hoy afronta la industria del fútbol es convertir a esos seguidores en "clientes" y que consuman algún producto de la inmensa gama de posibilidades que se ofrecen.

HACÍA DÓNDE EVOLUCIONARÁ LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL

Además, el futuro de los ingresos de los clubes requiere que los actuales estadios sean puntos de encuentro durante toda la semana, que se conviertan en centros de ocio, que interactúen con el aficionado y ofrezcan opciones personalizadas para los seguidores. El nivel de sofisticación aumenta día tras día, con el fin de ofrecer a los espectadores la mejor experiencia posible: museos,

cafeterías, restaurantes, tiendas y palcos vip ocupan ahora el lugar de las viejas graderías.

DEL OBJETIVO A LA MISIÓN DEL FÚTBOL

Sin embargo, no se pueden dejar de lado otros elementos importantes, necesarios para tener éxito como club deportivo: una cultura organizacional propia con una misión clara y definida junto con valores corporativos que permitan promover la excelencia y actuar como un filtro a la hora de tomar decisiones. Esa declaración de principios permite definir los "porqués" y los "cómo", así como tener conciencia del camino que se recorre y, lo más importante, ayuda a mantener aglutinada y organizada a la comunidad de seguidores. Por eso, deben ser los miembros de las juntas directivas o los dueños de los equipos los encargados de esas definiciones, pues la mayoría podría opinar que la misión de un club deportivo será ganar títulos; pero hay una gran diferencia entre lo que es un objetivo y una misión con sus valores.

Para desarrollar y poner por obra todas estas actividades no solo hay que tener visión en la cancha, sino también fuera de ella. Más aun, podría decirse que es más importante esta última por su alta complejidad, pues, además, confluyen diferentes actores: gobiernos, federaciones y confederaciones, ligas, clubes, jugadores, patrocinadores, fabricantes de prendas deportivas, medios de comunicación e inversionistas a los que hay que articular para conseguir los resultados esperados. En consecuencia, para que un club de fútbol sea exitoso y perdure es imprescindible que el entorno sea también favorable.

CÓMO JUEGA COLOMBIA

En nuestro país, la División Mayor del Fútbol Colombiano (Dimayor) es la entidad encargada de administrar y reglamentar los torneos de fútbol profesional de los 36 equipos que componen la primera y segunda división. En la primera división participan 20 equipos y se coronan dos campeones en el año, en dos torneos diferentes, Apertura y Finalización. Ambos ganadores clasifican por derecho propio a la fase de grupos de la Copa Libertadores del año siguiente. Descienden de manera directa dos equipos a la segunda división, en la que participan 16 equipos y el premio son dos ascensos directos a la Categoría Primera A o primera división. Sin embargo,

EL FUTURO DE LOS INGRESOS DE LOS CLUBES REQUIERE QUE LOS ACTUALES ESTADIOS SEAN PUNTOS DE ENCUENTRO DURANTE TODA LA SEMANA...QUE INTERACTÚEN CON EL AFICIONADO Y OFREZCAN OPCIONES PERSONALIZADAS PARA LOS SEGUIDORES.

Según la firma Soccerex, cuando se trata al fútbol como empresa: “El alto potencial de inversión de sus dueños se complementa con un fuerte rendimiento en las otras variables”.



Los 4 clubes con más poder financiero del mundo

El Soccerex Football Finance 100 es un ranking que demuestra cómo el panorama global del fútbol cambió en las últimas dos décadas, en gran parte debido al mayor interés de inversores multimillonarios de Europa, Asia, Oriente Medio y América, y a la escalada de los ingresos por derechos de retransmisión.

✓ La clasificación de los 100 clubes con más poder financiero del mundo -publicado por la firma Soccerex- está basado en el Índice Financiero de Fútbol o Football Finance Index (FFI, por sus siglas en inglés), que se calcula tomando en cuenta cinco variables: activos de juego y fijos, dinero en el banco, una potencial inversión de compra y deuda neta.

1 El Manchester City de Inglaterra, ocupa el primer lugar a pesar de ser uno de los clubes más cuestionados en Inglaterra por su falta de títulos en la Liga Premier en más de 10 años; cuenta con activo fijo cercano a los US\$1.000 millones, más que ningún club en el mundo, gracias a su mudanza de Highbury al estadio Emirates donde el multimillonario jeque Mansour bin Zayed Al Nahyan, poderoso de Abu Dhabi, inyectó más de 650 millones de euros en jugadores e infraestructura, y ha gestionado uno que otro acuerdo poderoso como el de la retransmisión de la Premier.

2 El segundo lugar del Arsenal, también de Inglaterra según los expertos de Soccerex es "reflejo del profesionalismo y su conocido modelo de negocios. Su poder financiero significa que Arsenal puede invertir significativamente en caso que los directores decidan cambiar la estrategia".

3 Sobre el club chino, Guangzhou Evergrande que ocupa el cuarto lugar del ranking, dicen que es impulsado por la gran riqueza de sus propietarios, Evergrande y Alibaba, aunque también muestra el enorme potencial del fútbol chino, pues es de resaltar que el gigante asiático cuenta con nueve clubes entre los 100 primeros y sus dueños tienen un patrimonio de 75.100 millones de euros, igualando el potencial de los clubes de España y superando a los de Alemania, Francia e Italia.

✓ En el lugar 14 se encuentra el club Los Angeles Galaxy y lo citamos porque EE.UU. ya tiene cinco equipos en el top 30; expertos señalan que esto se debe a que manejan modelos de negocio sólidos, grandes estadios y fuerte inversión.

✓ Para terminar, cabe señalar que los clubes de Suramérica, a pesar de su gran tradición futbolística, son los grandes ausentes en el top 30, según el análisis de la firma Soccerex, es debido a la inestabilidad económica de los mismos.

no existe descenso para ningún equipo de la segunda división porque el resto de las competiciones depende de otras entidades. Cada equipo puede tener una plantilla de 25 jugadores, lo que equivale a 500 jugadores profesionales en primera división y a 400 en segunda división.

Pero, con todo lo anterior, el fútbol colombiano carece hoy en sus competiciones de figuras reconocidas porque los clubes prefieren asegurar la rentabilidad del corto plazo, exportando la joven promesa a diferentes ligas del mundo, en lugar de acumular talento. Así como el personaje de la mitología griega, Eresición de Tesalia, castigado con un hambre insaciable, vendió todas sus posesiones para comprar comida y terminó comiéndose a sí mismo para dar fin a su tormento, en este momento hay 337 jugadores colombianos que juegan en el exterior. Hay compatriotas en las ligas más importantes del mundo como James, Falcao, Bacca, entre otros, pero también en otras naciones lejanas y exóticas como Birmania o Guinea Ecuatorial.

En conclusión, el modelo de negocio de la industria del fútbol es sostenible y exitoso si tiene visión de largo plazo, lo cual exige capacitación y profesionalización de los directivos en todos sus niveles para que puedan llevar a cabo las tareas que la industria requiere. El reto es grande. **1**



DaaS

Device as a Service

IT simplificado. Recursos optimizados.

La forma inteligente de adquirir tecnología para su empresa.

HP DaaS es una solución integral de tecnología que combina los dispositivos y servicios que su empresa necesita para ser más eficiente, mejora la satisfacción de sus usuarios y libera recursos para que se enfoque en hacer crecer su negocio.



Los equipos adecuados para el trabajo

Elija la combinación de dispositivos y accesorios de nuestra más reciente selección de computadores de escritorio, notebooks y dispositivos móviles especializados que más se adapten a su negocio.



Administración inteligente de recursos

HP trabaja junto a usted, proporcionándole herramientas de análisis, enfoques y una administración proactiva en tiempo real.



Flexibilidad para su negocio

Planes simples pero flexibles que se adaptan a las necesidades de su negocio. Personalice su contrato agregándole servicios de ciclo de vida para complementar su plan central.

Contáctenos. HP DaaS Colombia, Tel.: +57 1 3930641.

© Copyright 2018 HP Development Company, L.P. La información contenida en este documento está sujeta a cambios sin previo aviso.

INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD: LA ATENCIÓN PRIMARIA ES TAMBIÉN UNA OPCIÓN



Stefano Laganis

Médico cirujano, Universidad Nacional de Colombia, especialista en Administración Hospitalaria y en Gerencia Financiera de la Escuela de Administración de Negocios, egresado del programa Health Care Delivery Management de Harvard Business School.

La necesidad insatisfecha de acceder al diagnóstico y tratamiento de ciertas enfermedades en nuestros lugares de origen ha sido la base de la internacionalización de los servicios de salud, pero su oferta ha estado principalmente enfocada en la atención especializada o de alta complejidad. Si la atención primaria en salud es una de las más sentidas necesidades insatisfechas a nivel mundial y las nuevas tecnologías nos acercan, ¿el cuidado primario, con un servicio genuinamente humanizado y técnicamente probado, podrá ser un diferenciador para una nueva oferta internacional de servicios en el futuro?

¿ES POSIBLE INTERNACIONALIZAR AÚN MÁS SERVICIOS DE NUESTRO SECTOR?

- PÁG. 40

¿CON CUÁLES VENTAJAS COMPETITIVAS CUENTA COLOMBIA EN EL SECTOR SALUD PARA PENSAR EN INTERNACIONALIZAR SERVICIOS DE ATENCIÓN PRIMARIA?

- PÁG. 43



Por varios años, en Colombia algunas instituciones hospitalarias, gobiernos locales y profesionales independientes, han desarrollado un portafolio de servicios médicos que ha logrado internacionalizarlos, entendido esto como la posibilidad de proveer a pacientes extranjeros.

El sector salud ha encontrado en la internacionalización de servicios una fuente de ingresos adicional aunque limitada y al mismo tiempo, ha participado en una carrera por la competencia en calidad y prestigio, experimentando una experiencia valiosa al ir más allá de las fronteras del país.

Conociendo hoy el límite que la internacionalización tiene como una pequeña parte del portafolio de servicios de las entidades de salud, surge de nuevo la pregunta: ¿Es posible internacionalizar aun más servicios de nuestro sector?

La atención primaria en salud y la telemedicina han compartido por varios años comunes denominadores: ambas son de alto valor social, no están del todo desarrolladas y tienen por ofrecer posibilidades variadas

de acceso a servicios, pero también comparten el interrogante alrededor de su rentabilidad.

La atención primaria y la telemedicina no han alcanzado una adecuada expansión, entre otras razones porque su rentabilidad compete frente a terapias de alta tecnología, a nuevos fármacos y dispositivos, o a avanzados procedimientos quirúrgicos, que desde la perspectiva empresarial tienen mayores retornos sobre la inversión y, por lo tanto, crecen más por inercia propia.

La atención primaria en Colombia se ha desarrollado en gran medida por el interés de algunos aseguradores, los cuales, por medio de algún grado apropiado de integración vertical o por la contratación de entidades de atención de servicios de salud de primer nivel, han decidido acertadamente intervenir las poblaciones con una visión preventiva y de detección temprana. Estas históricas intervenciones dejan enseñanzas a diversos actores del sistema de salud sobre las cuáles actividades en atención primaria agregan valor y cuáles son innecesarias. Recientes

publicaciones internacionales señalan que entre el 25% y el 33% del presupuesto en salud del mundo se utiliza en intervenciones inapropiadas.

Es bastante común ver en los simposios, congresos y demás encuentros académicos, dentro y fuera del país, particularmente en Latinoamérica, un buen número de investigaciones y posters de entidades e investigadores colombianos que trabajan en la documentación de resultados clínicos y financieros de modelos exitosos de atención primaria en salud, que logran altos desenlaces clínicos con esfuerzos o costos de gestión muy bajos. Eso es un activo muy importante del sector, que pocas veces se encuentra en esa magnitud, en manos de la empresa privada en otros países.

La atención primaria en muchos sistemas sigue ligada a la salud pública y distante del interés empresarial por el bajo retorno de inversión que ofrece. Pero para muchos gobiernos y pagadores, la experiencia y los resultados de algunas entidades de salud colombianas podrían ser de gran valor social y económico.

El manejo de cohortes de pacientes con hipertensión, diabetes y enfermedad renal crónica, por ejemplo, han sido por años objeto de estudio e intervención. Colombia cuenta con una evidencia de gestión muy sólida de esas cohortes y se demuestran destacados resultados en salud y reducciones en los costos totales, que se derivan de esos modelos de atención primaria en salud.

Entendiendo que estos modelos han requerido de niveles de colaboración entre proveedores y adaptaciones culturales dentro de las organizaciones, las preguntas sobrevinientes son: desde Colombia ¿un prestador de servicios podría ofrecer atención primaria en salud o gestionar una cohorte de pacientes crónicos en otro país? ¿Son susceptibles de exportarse estas experiencias mediante nuevas tecnologías de comunicación e integrándose a prestadores en el extranjero?

Estos programas de intervención, como ha sido descrito, tienden a ser complejos y dinámicos, involucran nuevas tareas por parte de los profesionales de salud y tienen diferentes diseños operacionales. Su gestión demanda un conocimiento profundo



Históricas intervenciones nos han enseñado a diversos actores del sistema de salud cuáles actividades en atención primaria agregan valor y cuáles son innecesarias.





de la población objetivo, requieren el establecimiento de acciones o procesos que cuenten con evidencia clínica y económica y, generalmente, no son aislados sino que hacen parte de atenciones integradas.

La atención primaria en salud necesita de nuevos diseños operacionales de intervención y muchos de ellos no son presenciales, pero es claro que son realizados por profesionales de salud. En ese escenario, la internacionalización de servicios de atención primaria es un importante camino para explorar junto con el uso de nuevas tecnologías de

comunicación.

Además de las necesidades insatisfechas de salud pública en atención primaria, hay otra necesidad por cubrir desde la perspectiva de los mismos pacientes.

Como pacientes siempre reclamamos despertar un interés como personas primero y, luego sí, esperamos ser abordados por nuestra condición clínica. Eso es un concepto básico de la humanización de servicio.

Nuestros descubrimientos en modelos de atención primaria en salud y su experiencia documentada, así como la vocación de nuestros

equipos de enfermería y demás profesionales de salud, además del conocimiento de prácticas de intervención poblacional probadas, constituyen un terreno abonado al que se le suman las experiencias de integración entre prestadores de servicios de salud, el desarrollo de un *software* propio para el control y la experiencia en el manejo de información de cohortes de pacientes. Todos estos elementos son ventajas competitivas en el país y, junto con las nuevas tecnologías de comunicación, conforman una oportunidad de ofrecer servicios de atención primaria en salud.

Ventajas competitivas de nuestro país: modelos de atención primaria en salud, industria de call-centers, genuina vocación de equipos de enfermería y demás profesionales de salud; conocimiento de prácticas de intervención poblacional probadas, desarrollo de software propio para control y experiencia en manejo de información de cohortes de pacientes.

Ahora bien, también existen barreras por superar en ese camino.

INVERSIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA

La internacionalización involucra no solo la compra de servicios sino también la inversión de capital extranjero en servicios o en alguna parte del encadenamiento productivo del sector; y sobre el deseo o tendencia de inversión extranjera, de todo se especula y de todo se ve.

Desde el punto de vista de inversión extranjera, hay compañías del sector que recientemente han retirado o frenado sus inversiones en el país, mientras otras han llegado en medio de la particular situación financiera deficitaria del sistema. No hay una verdad absoluta claramente documentada en esta materia.

Sin embargo, en las relaciones y operaciones entre entes privados que

tiene nuestro sistema de salud, y desde las cuales se apalancan las operaciones de exportación de servicios, hay ciertas reglas de juego que son sustanciales para cualquier desarrollo empresarial y emprendimiento, por ejemplo, conocer la posición del gobierno frente al concepto de la inembargabilidad de recursos en el sector.

TALENTO HUMANO

Nos urge definir desde el sector y la academia la necesidad de nuevos perfiles profesionales y técnicos, elementos que hacen falta en el rompecabezas de las instituciones, en la atención primaria y en la internacionalización. Con base en la sentida necesidad de un real bilingüismo en los profesionales del sector, vale la pena citar un par de ejemplos sobre roles que han de ser explorados: *Nurse practitioner*, personal

de enfermería que tiene responsabilidades adicionales en el cuidado de pacientes como el diagnóstico y la prescripción, o los *case managers*, gestores de procesos de salud que facilitan e integran el acceso a tiempo a los servicios y que, a su vez, gestionan pacientes y profesionales.

Puestas estas piezas en orden, es necesario trabajar en la atención primaria bajo los preceptos de esta era digital, enfocándonos en nuestras experiencias exitosas y en la humanización del servicio. **I**

REFERENCIAS

- Berwick, D. (2017, July). *Avoiding overuse: The next quality frontier*. *The Lancet*, vol. 390 n 10090.
- Blumenthal, D. et al. (2016, September). *Caring for High-Need, High-Cost Patients – An Urgent Priority*. *N. Eng. J Med* 375, p.10
- Bunch, A; Tamer L. et al. (2016) *Descripción de un modelo de gestión de enfermedad en una población en diálisis en Colombia*. *Rev Col, Nefro.*, 3 (1), pp.5-13.

2

CASOS

Juan Manuel Medina Montejo, Executive MBA de Inalde y fundador de la empresa de *data y analytics* MeikO y Hans Avendaño, CEO de la empresa colombiana Advance IT Consulting Services, recuerdan algunos de los eventos que han vivido durante el proceso de internacionalización de sus empresas.

INTERNACIONALIZACIÓN

UN MAPA: CUATRO PUNTOS PARA TENER MÁS CLARA LA RUTA

Juan Manuel Medina Montejo, MBA de Inalde y fundador de la empresa de Data y Analytics MeikO plantea cuatro preguntas que, desde su experiencia de expansión regional son un mapa valioso para quienes están pensando en tomar la ruta de la internacionalización.

1. ¿ES LA INTERNACIONALIZACIÓN UN VEHÍCULO ÓPTIMO PARA ACELERAR HACIA LA META QUE SE PROPONE NUESTRA EMPRESA?

- pág. 46

2. ¿ESTAMOS PREPARADOS PARA TRANSFERIR CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE UN EQUIPO DE LÍDERES?

- pág. 47

3. ¿CONOCEMOS LOS RETOS LEGALES Y TRIBUTARIOS QUE ENFRENTAMOS EN CADA PAÍS ASÍ COMO SU IMPACTO?

- pág. 47

4. ¿QUÉ ENTENDEMOS DE LA CULTURA DE LOS PAÍSES A LOS QUE NOS ENFRENTAMOS?

- pág. 48



→ Aún sigue siendo un reto gobernar esta operación. A cada país hemos llegado más preparados y hemos disminuido los riesgos:
Juan Manuel Medina Montejo, fundador de MeikO

MeikO es una empresa que explica, con data granular, el desempeño de los productos de fabricantes de consumo masivo y sus marcas en el canal tradicional. Actualmente, opera de manera directa en cuatro países y con proyectos mediante alianzas colaborativas en siete países más de Latinoamérica.

El crecimiento sostenible y acelerado de una compañía es un reto diario y, sobre todo, en aquellos sectores en los que la disrupción y la innovación son el pan de cada día. Por eso, la internacionalización siempre va a estar en el abanico de opciones que pueden llevar a estos resultados. Sin embargo, al comienzo, la idea de que una empresa se internacionalice puede obnubilarnos como directivos. Así que para aclarar el panorama y mostrarlo desde la óptica de una empresa que ya está involucrada en este proceso, he delineado un mapa construido con cuatro preguntas que puede ayudar a los que recién comienzan, o bien a quienes se lo están planteando; claro está, dando por descontado de que cada uno de nosotros buscaría un VPN -valor presente neto- positivo por medio de una evaluación del proyecto y que esto condicionaría el arranque. El mapa trata temas igual de retadores que el VPN, pero debo resaltar, que no siempre son tenidos en cuenta y tratados a profundidad por los directivos y que, para nuestro caso en MeikO, han cobrado relevancia en la medida en que avanzamos; además, en diferentes momentos del proceso han sido determinantes para que nuestras aspiraciones se materialicen y, al final, han condicionado parte de nuestro éxito en otros países

¿ES LA INTERNACIONALIZACIÓN UN VEHÍCULO ÓPTIMO PARA ACELERAR HACIA LA META QUE SE PROPONE NUESTRA EMPRESA?

Antes de pensar en iniciar operaciones en nuevos países se debe pasar por una revisión precisa de cuáles son las razones que como directivo lo motivan a tomar una decisión de este tipo y en qué proporción aportarán al desarrollo de la organización.

Al tiempo, es imprescindible revisar si existen otros vehículos de aceleración del crecimiento con acciones locales que traigan más valor sin que la estructura sufra los niveles de estrés que implica operar desde otros países. Es claro que existen empresas que pueden escalar, vía internacionalización, y otras que nunca lo requerirán. El concepto aparenta ser simple, pero entenderlo y aceptarlo es más difícil de lo que parece. La expansión regional de una compañía no puede estar conectada a la vanidad o capricho de un equipo directivo que con una revisión superficial de los retos que enfrentan, a veces disfrutando de épocas de crecimiento y abundancia, se lanzan a abrir operaciones en otros países. Tampoco puede ser una métrica para determinar el éxito de una compañía. La internacionalización debe responder a una necesidad y

es ahí cuando empieza a tener sentido y se vuelve relevante. En MeikO, la posibilidad de expandirnos a más países siempre estuvo en nuestras discusiones estratégicas, debido a que atendemos compañías con presencia regional que buscan tener un mismo lenguaje en términos de medir su desempeño y el de sus competidores. Aun así, y dado que los procesos de expansión conllevan unos requerimientos de caja importantes, la necesidad nos demandó que diéramos el paso.

Nos tomó ocho años llegar al nivel en el que, teniendo aún oportunidades de capturar valor en Colombia, era determinante ir a otros países, ya que la internacionalización engranaba a la perfección con nuestro objetivo de incrementar las ventajas competitivas de nuestro portafolio frente a las de nuestros competidores locales. Además, nos ubicaba a la altura de competidores internacionales y, sobre todo, la presencia regional podía satisfacer las necesidades de las multinacionales que atendíamos localmente y que querían privilegiarnos con más responsabilidades en otras latitudes.

2 ¿ESTAMOS PREPARADOS PARA TRANSFERIR CONOCIMIENTO POR MEDIO DE UN EQUIPO DE LÍDERES?

En MeikO, nuestras oportunidades han estado condicionadas por la habilidad para conformar un equipo de líderes capaz de llevar el *know how* adquirido aquí en Colombia a los equipos extendidos de los nuevos países.

Por otra parte, es un reto permanente encontrar herramientas de control y seguimiento que hagan hablar a estructuras que trabajan de manera remota y que dependen una de otra para capturar el valor y desarrollar el objeto del negocio.

Al tiempo, conseguir la interacción entre el *top management*, el *middle management* y las estructuras operativas requiere de líderes hábiles desde lo técnico, experimentados y con talento para motivar a los nuevos equipos porque es claro que al empezar una operación afrontan un sinnúmero de retos. Dentro de las aptitudes de esos líderes también se considera que tengan la facultad para transmitir serenidad y conseguir confianza de manera que, tanto en operaciones con expectativas altas como en aquellas de gran incertidumbre, el equipo pueda manejar el estrés.

Nos hemos dado cuenta de que las personas apropiadas para asumir estas responsabilidades son los *high potentials*, personal que pueden estar en una etapa temprana de desarrollo profesional y con la consiguiente experiencia limitada a temas específicos. Justamente, para complementar sus capacidades hemos previsto que personas del *top management* los acompañen en la toma de decisiones; de esta forma hemos conseguido que los *high potentials* ocupen su energía en aprender, tener la experiencia de viajar y liderar procesos para que crezcan y se destaquen y, a la vez, hemos conseguido que el *top management* quede liberado de los asuntos del día a día.

3 ¿CONOCEMOS LOS RETOS LEGALES Y TRIBUTARIOS QUE AFRONTAMOS EN CADA PAÍS, ASÍ COMO SU IMPACTO?

Parece un punto evidente pero quiero resaltar la importancia, porque durante la apertura de nuestra operación en Perú tuvimos la oportunidad de interactuar con líderes de un foro existente en ese país que está conformado por empresas colombianas y por colombianos, con altos cargos en compañías multinacionales.

La mayoría me expresó, a manera de anécdota, que a pesar de contar con equipos muy serios en asesoría legal y tributaria, debieron enfrentar por años problemáticas que en ocasiones les costaron mucho desde lo administrativo y lo económico. Lo sorprendente de esto, insisto, es que las compañías de los ejecutivos que compartieron con nosotros esas complicadas experiencias, contaban con recursos excepcionales para conseguir a los mejores asesores. Aún así, les fue difícil actuar con la perspicacia necesaria para impedir que la burocracia o la excesiva normatividad les causaran problemas y les impidieran prever amenazas que derivaron en desperdicio de recursos (afortunadamente sus operaciones podían soportar estas zancadillas) pero, no dejaron de ser dolorosas en el arranque. Las redes informales que hemos construido en cada país se han convertido en un recurso inesperado de experiencia, compartiéndonos sus aciertos y sus errores a la hora de enfrentar esta responsabilidad. Estas experiencias nos han permitido mitigar riesgos importantes y nos han ahorrado recursos que de otra forma hubieran perjudicado gravemente nuestro proceso.

4 ¿QUÉ ENTENDEMOS DE LA CULTURA DE LOS PAÍSES A LOS QUE NOS ENFRENTAMOS?

Sin restarle importancia a lo ya expuesto, -ni al tema de la evaluación y viabilidad financiera que doy por sentado-, pongo en consideración el último punto de este mapa que puede ser determinante para el éxito en la ruta hacia la internacionalización: se trata de la cultura.

Antes y durante el desarrollo de estos procesos, quienes siempre vamos a terminar interactuando somos las personas. Por lo tanto, llegar como compañía extranjera a un país y subestimar sus costumbres para hacer negocios, entre otros aspectos culturales, puede ser un obstáculo para el desarrollo y éxito de una empresa.

Hay tantos afanes a la hora de instalar la operación en un país nuevo que, en nuestro caso, nunca programamos en el cronograma de trabajo espacios que nos permitieran reflexionar sobre cómo íbamos a trabajar e interactuar con nuestros principales *stakeholders*. Sentíamos por momentos que daba lo mismo Lima que Londres. Esta confesión es parte de nuestra experiencia y aunque para muchas otras empresas el proceso de adaptación cultural pueda ser un proceso racional asociado al

rigor y al método, solo hemos podido resolverlo en la medida en que vamos llegando a cada país.

Hoy, después de varias experiencias en otros países, ponemos más atención a estos temas y no los subestimamos. Tenemos claro que necesitamos elegir nuestro equipo con base en cómo percibimos y cómo somos percibidos. Hay países donde nos reconocen como una potencia en conocimiento e innovación en la región y otros, donde somos percibidos como un país mediano/pequeño; a la vez, podemos, en ocasiones, enfrentar líderes que nos retan y a otros que nos subestiman, por simple percepción o por la diferencia cultural.

No importan los logros adquiridos en otros lugares. Propongo desde la experiencia aterrizar con humildad ante los *stakeholders* para construir en un proceso colaborativo el valor. Esta es una de las maneras más poderosas de ganarse el respeto y la confianza de esos interlocutores y también disponerse de manera genuina a reconocer y adaptarse a las costumbres de aquellos con quienes se trabaja para que nos adopten y se motiven a guiarnos con generosidad en el complejo manejo de las relaciones, en los ambientes que no dominamos. **I**

INTERNACIONALIZACIÓN

DESDE LOS ZAPATOS DE UN CEO QUE SE LE MIDIÓ AL PROCESO

Hans Avendaño, CEO de la empresa colombiana Advance IT Consulting Services, en entrevista con la revista INALDE, destacó algunos aspectos que ayudan a engrosar el portafolio de experiencias reales que le permitirán, tanto a un empresario como a un emprendedor, vislumbrar situaciones inesperadas que conlleva el proceso de internacionalización.

Advance IT Consulting Services es una empresa que nació en Colombia en el año 2010 con el objetivo de apoyar a las empresas que buscan hacer una transformación digital en su negocio. Su catálogo de servicios surgió de la experiencia que sus ingenieros acumularon atendiendo a empresas privadas y públicas de Norte, Centro y Sur América: Advance Security, Digital Work Place, Advance Voice y Hardware son, entre otros, los servicios que ofrecen para integrar, mejorar y optimizar los servicios tecnológicos, los recursos y los procesos de sus clientes. Dado el sector en el que se desempeñan, la internacionalización ha sido un paso que necesariamente debieron asumir. Por eso Advance IT Consulting Services ha llegado a Estados Unidos, Guatemala, El Salvador y Panamá.

¿Cuáles son los retos que debe afrontar, tanto un gran empresario como un emprendedor, que tenga en mente la internacionalización de su empresa?

El primero reto es entender a la gente, su idiosincrasia. Un gran desafío siempre será conocer y entender la cultura que es propia de cada país,

ya que aunque hagamos negocios con países en los que se habla español, diariamente se encuentran divergencias sutiles que hacen que algunos asuntos de la vida y los negocios se manejen de forma diferente. Para resolver ese tema, siempre hacemos que se desplace con anticipación una persona de nuestro equipo de Colombia -donde está nuestra casa matriz- a vivir en el país destino; mínimo dos meses son necesarios para que aprenda e interprete la vida local y su cultura.

De la mano del conocimiento del lugar y la cultura que previamente hemos definido, surgen ideas más claras sobre cómo y cuáles soluciones podemos ofrecer y potenciar.

Y, por otro lado, están los impuestos, que son otro de los retos que se deben aprender a solucionar. Son tan parecidos en su naturaleza pero tan diferentes en sus nombres, que esto nos obliga a contratar especialistas en cada país para asegurar el cumplimiento local. Sin embargo, esos retos no los enfrentamos solo una vez; surgen todos los días. Por ejemplo, hoy tenemos un ingeniero colombiano que presta servicio en un país de Centroamérica usando herramientas de un datacenter en Estados Unidos. Cuando mostramos

los gastos como son nómina en Colombia, pago de datacenter en California, pago de herramientas a Microsoft EE.UU., pago de nómina del vendedor en Costa Rica y servicios en San Salvador, entre otros, los hombres de impuestos no entienden claramente cómo aplicarlos en la utilidad recibida. Creo que siempre terminamos pagando más de lo esperado y esa cuenta sigue subiendo cuando nuestro departamento legal interviene con sus contratos y recomendaciones de leyes locales, de las cuales hay poca o ninguna jurisprudencia regional en algunos casos. El desarrollo tecnológico y la infraestructura de los lugares donde nos movemos para desarrollar nuevos negocios son también un reto que hemos debido aprender a manejar. Somos una compañía que practica 100% el teletrabajo -home office- y tenemos que hacer inducciones especiales en cada región. Por lo anterior, es necesario validar que los recursos tecnológicos de las personas con las que vamos a trabajar sean apropiados pero, nos hemos encontrado con que en algunas capitales, aún tienen bajas velocidades de internet en los hogares -tal deficiencia fue compensada inicialmente con servicios

obtenidos por celular; pero ese problema nos llevó a desarrollar toda nuestra compañía en plataformas que funcionan muy bien en celulares de gama media y alta. Así fue como migramos a un modelo de la nueva generación, hiper conectividad virtual con herramientas Microsoft y todas las plataformas tipo Facebook, WhatsApp, etc.

¿Colombia es un país que facilita la internacionalización de las empresas?

No sería justo hablar solo de si Colombia facilita o no las cosas. Es más sincero reflexionar sobre la necesidad que tenemos en conjunto de formarnos y prepararnos mejor, desde el sector privado y público, para manejar la internacionalización. Nuestras leyes no son fáciles de entender y las cargas tributarias podrían ser actualizadas para manejar aspectos como los pagos intercompañías, de una manera que resulte menos onerosa y en la que tengan cabida las criptomonedas, por ejemplo

Por otro lado hay que resaltar, que nuestra mano de obra y nuestro espíritu de trabajo son los campeones de América. Siempre alegres, bien educados y bastante bien formados tecnológicamente



Hans Avendaño,
CEO de la empresa
colombiana Advance
IT Consulting

son algunos aspectos que nos posicionan muy bien en la región. Nuestro reto, el cual no tendrán que enfrentar nuestros hijos, son los idiomas.

¿Cuáles son los países o regiones predilectas para iniciar procesos de internacionalización?

Parece increíble, pero, a pesar del buen inglés de la Generación Y o *millennials* -los que tienen entre 18 y 32 años-, aún nos hace falta más fluidez en esta lengua. Por lo tanto, al encontrarnos con esa barrera nos concentramos en la parte hispana de Estados Unidos y en Centroamérica.

¿Cómo ve el panorama latinoamericano frente a la internacionalización, en lo que respecta a los temas de acuerdos o tratados?

Existen numerosos acuerdos bien conocidos en el área

agrícola y de importaciones de productos terminados, pero para el área de exportación de conocimiento y de prestación de servicios tecnológicos nos hemos encontrado con muchos vacíos. Por ejemplo, tenemos ingenieros sentados en Colombia prestando servicios a empresas en Estados Unidos y aún nuestros financieros no encuentran el mejor modelo para manejar esos gastos y satisfacer al fisco colombiano y al estadounidense. Otro problema interesante, con el que no deberíamos estar lidiando, es el caso que tenemos con un ingeniero de nuestra empresa que se radicó en Japón: se le paga por nómina colombiana, pero él quiere su pago en cripto moneda y el servicio lo presta a clientes nuestros que están en Centroamérica. **I**

INTERNACIONALIZACIÓN, LA OPORTUNIDAD PARA CRECER COMO EMPRESA

En el marco del Latin American Management Seminar – LAMS, 2018, diferentes ponentes, empresarios, directivos de primer nivel y profesores de escuelas internacionales, discutieron acerca de los principales retos y nuevas perspectivas para impulsar la internacionalización de los emprendimientos y empresas del país con el nuevo gobierno colombiano.

Roberto Vélez, gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros; Saúl Pineda, viceministro de Desarrollo Empresarial, José Alberto Vélez, expresidente del Grupo Argos y Fortino Reyes, presidente de Grupo Bimbo región LAC, fueron algunos de los ponentes que hablaron del tema y se centraron en contar cómo las empresas colombianas pueden internacionalizarse, con cuáles productos y servicios así como de la importancia de las escuelas de negocios en estas situaciones de toma de decisiones.



Roberto Vélez, Federación Nacional de Cafeteros

Considerando que Colombia cuenta con un importante potencial de exportación en productos como el café, según Saúl Pineda, otros productos del sector agroindustrial como el aguacate hass y el cacao, se pueden usar para internacionalizarnos, sin dejar de lado los sectores tradicionales, como el de las confecciones y los no tradicionales, como el de los astilleros.

Sin duda, los emprendimientos también están ingresando en nuevos territorios, sobre todo aquellos proyectos amigables con el medio ambiente. Este es un gran reto para Colombia, pues "hoy el mercado mundial exige no solamente productos muy competitivos sino también



Saúl Pineda, viceministro de Desarrollo

que se comprometan con la sostenibilidad y la defensa del medio ambiente", asegura Pineda.

Por su parte, el presidente de Grupo Bimbo región LAC, Fortino Reyes, habló acerca de la calidad de sus productos. Uno de los pilares más importantes en la exportación es que el producto o servicio sea de la mejor calidad, para que así se pueda competir. Por esto, Reyes menciona que Bimbo es obsesivo con la calidad y que este es un prerrequisito en la organización. "La calidad en Bimbo es básica y el concepto ampliado de calidad implica entender muy bien a nuestros consumidores y sus expectativas, ese es nuestro plus y es lo que creo ha sido clave desde que nació la empresa".

Pero no solo la calidad es una característica importante; la mentalidad del empresario y la decisión de arriesgarse también son cualidades ante



Fortino Reyes, Grupo Bimbo LAC

la internacionalización. Según José Alberto Vélez, expresidente del Grupo Argos, “hay que entender muy bien cómo está compuesta la organización y el objetivo de internacionalizarse, además de tener audacia y hacerlo de forma ordenada”. Es muy importante entender el mercado y el esfuerzo que implica internacionalizarse, dependiendo del público al que se quiere apuntar.

Las escuelas de negocios son esenciales a la hora de internacionalizarse como empresa, pues, en definitiva, se convierten en un espacio de aprendizaje sobre la toma de decisiones.

Así como las escuelas tienen en cuenta la teoría, también deben enfocarse en la práctica que, según Roberto Vélez, gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros, “es donde se encuentra la gran dificultad porque hay que llevar las situaciones de los negocios a la vida real y empoderarse de ellas, para así saber cómo actuar”.

Además de tener en cuenta la práctica, que se da mediante de la Metodología del Caso, “las escuelas de negocios también ayudan a los directivos a formarse como líderes empresarios y personas, y para algunas empresas, como Bimbo, es muy importante el concepto de formación”, según Fortino Reyes.

Por otra parte, como lo menciona Saúl Pineda, “los desafíos que estas escuelas proponen en los participantes, ayudan a



José Alberto Vélez, expresidente Grupo Argos

que haya una articulación entre la institución y las necesidades en el sector empresarial y, además, cuando el sector empresarial empieza a percibir la utilidad de estas escuelas, se ve la necesidad de formar a sus ejecutivos con programas que tengan que ver con dirección y en ello radica el aspecto de productividad de nuestro país”.

El proceso de internacionalización de las empresas colombianas es efectivo cuando la empresa misma, la producción, la calidad del producto o servicio, el público objetivo y los mercados, la sostenibilidad y la formación de los directivos de la misma son tomados en cuenta, pues para internacionalizarse no solo hay que pensar en grande sino mantenerse al tanto de los retos, las tendencias y la competencia en el mercado, para así lograr el éxito. **I**

INTERNACIONALIZACIÓN

¿QUÉ TAN FÁCIL ES HACER NEGOCIOS CON UN PAÍS?

Basados en el ranking de 190 economías comparadas por World Bank Group en el Doing Business 2019, presentamos a los 20 primeros y le damos un vistazo a dónde está Colombia y sus vecinos.

SUR DE ASIA, LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE SON LAS DOS REGIONES AUSENTES DEL TOP 50 DE RANKING.

TOP 20 PAÍSES CON LOS QUE ES MÁS FÁCIL HACER NEGOCIOS EN EL MUNDO

- 1 NUEVA ZELANDA
- 2 SINGAPUR
- 3 DINAMARCA
- 4 HONG KONG SAR, CHINA
- 5 KOREA, REP.
- 6 GEORGIA
- 7 NORUEGA
- 8 ESTADOS UNIDOS
- 9 REINO UNIDO
- 10 MACEDONIA, FYR
- 11 EMIRATOS ARABES UNIDOS
- 12 SUECIA
- 13 TAIWAN, CHINA
- 14 LITUANIA
- 15 MALASIA
- 16 ESTONIA
- 17 FINLANDIA
- 18 AUSTRALIA
- 19 LATVIA
- 20 MAURICIUS

WORLD BANK GROUP DESTACA QUE DE ACUERDO A LOS RESULTADOS QUE VIENEN OBTENIENDO CON SUS MEDICIONES "CUALQUIER ECONOMÍA PUEDE LLEGAR AL TOP 20" SIEMPRE Y CUANDO TENGA POCOS OBSTÁCULOS BUROCRÁTICOS, FUERTES LEYES Y REGLAMENTACIONES, ADEMÁS DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN LAS REGULACIONES. **EN EL RANKING ACTUAL, SOLO DOCE DE LAS 20 PRINCIPALES ECONOMÍAS SON DEL GRUPO DE ALTOS INGRESOS DE LA OCDE.**

ASÍ SE UBICA COLOMBIA Y SUS VECINOS

- 54 MÉXICO
- 56 CHILE
- 64 PUERTO RICO (EE.UU.)
- 65 COLOMBIA
- 67 COSTA RICA
- 68 PERÚ
- 75 JAMAICA
- 79 PANAMÁ
- 85 EL SALVADOR
- 95 URUGUAY
- 98 GUATEMALA
- 102 REPÚBLICA DOMINICANA
- 109 BRASIL
- 113 PARAGUAY
- 118 LAS BAHAMAS
- 119 ARGENTINA
- 121 HONDURAS
- 123 ECUADOR
- 132 NICARAGUA
- 134 GUYANA
- 156 BOLIVIA
- 165 SURINAME
- 182 HAITÍ
- 188 VENEZUELA

LAS ECONOMÍAS CON LA MEJORA MÁS NOTABLE EN DOING BUSINESS 2019 SON: AFGANISTÁN, DJIBOUTI, CHINA, AZERBAIYÁN, INDIA, TOGO, KENIA, COSTA DE MARFIL, TURQUÍA Y RUANDA.

Este índice resulta interesante para que quienes están pensando en la internacionalización tengan herramientas confiables para responder diez preguntas básicas: **1.** Qué tan fácil es iniciar un negocio; **2.** Tratar con permisos de construcción; **3.** Obtener electricidad; **5.** Registrar propiedades; **6.** Obtener crédito; **7.** Proteger a los inversionistas minoritarios; **8.** Pagar impuestos; **9.** Negociar a través de las fronteras; **10.** Hacer cumplir los contratos y resolver insolvencia.



¿CUÁL ASUNTO ES MÁS FÁCIL, Y CUÁL MÁS DIFÍCIL PARA HACER NEGOCIOS?

Una economía próspera con un sector privado sano. Cuando a nivel local las empresas florecen, crean empleos y generan ingresos, estos pueden ser gastados e invertidos a nivel nacional. Cualquier gobierno racional, al que le importe el bienestar económico y el avance, debe prestar atención especial a las leyes y regulaciones que afectan a las pequeñas y medianas empresas locales (PYME). La regulación empresarial efectiva permite a las micro y a las pequeñas empresas la oportunidad de crecer, innovar y, cuando corresponda, pasar del sector informal al formal de una economía:

World Bank Group

TOP 5 DE PAÍSES CUYAS ECONOMÍAS MEJORARON, EN POR LO MENOS TRES DE SUS INDICADORES

- 1 AFGANISTÁN
- 2 DJBOUTI
- 3 CHINA
- 4 AZERBAIYÁN
- 5 INDIA

LAS ECONOMÍAS DE ESTOS PAÍSES IMPLEMENTARON UN TOTAL DE SESENTA Y DOS REFORMAS REGLAMENTARIAS DE NEGOCIO. EN GENERAL, LAS MEJORAS SE IMPLEMENTARON EN LAS ÁREAS DE CREACIÓN DE EMPRESA, OBTENCIÓN DE CRÉDITO Y FACILIDADES PARA PAGO DE IMPUESTOS.

FUENTES

- Los indicadores cuantitativos sobre las regulaciones comerciales y la protección de los derechos de propiedad de 190 economías presentados en esta infografía han sido publicadas en el *Doing Business 2019: Training for Reform*, del World Bank Group, un informe que mide las regulaciones que mejoran la actividad empresarial y aquellas que la restringen.
- Los datos de *Doing Business 2019* están actualizados al 1 de mayo de 2018. Los indicadores son utilizados por el World Bank Group para analizar los resultados económicos e identificar qué reformas de la regulación empresarial han funcionado, dónde y por qué. Durante los últimos 16 años más de 43.800 profesionales en 190 economías han ayudado a proporcionar los datos que alimentan los indicadores de *Doing Business*.

INTERNACIONALIZACIÓN

CINCO PREGUNTAS QUE SE DEBE RESPONDER CUANDO PIENSE EN LOS LUGARES QUE VA A ELEGIR PARA INTERNACIONALIZAR A SU EMPRESA

1

¿QUÉ TAN ACCESIBLE ES EL MERCADO DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS?

DE LO QUE SE TRATA ES QUE SU EQUIPO HAGA LO NECESARIO PARA INFORMARSE DE CUÁN FÁCIL ES LA CONEXIÓN CON EL PAÍS ANALIZADO Y LA CALIDAD DE SU INFRAESTRUCTURA.

LA PRINCIPAL INICIATIVA DE CARÁCTER ESTRUCTURAL DE COLOMBIA, SEGÚN EL CAIXABANK 2017, ES "EL LLAMADO PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURAS DE CUARTA GENERACIÓN (4G), QUE SERVIRÁ PARA REDUCIR LA DISTANCIA EN INFRAESTRUCTURAS ENTRE COLOMBIA Y SUS SOCIOS REGIONALES. LA EJECUCIÓN DEL PLAN SE ESTÁ REALIZANDO DE FORMA GRADUAL Y CON CIERTOS RETRASOS".

1 ¿QUÉ TAN ACCESIBLE ES EL MERCADO DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS?

2 ¿QUÉ TAN FÁCIL ES OPERAR EN ESE MERCADO?

3 ¿CUÁLES SON SUS ATRACTIVOS COMERCIALES?

4 ¿CÓMO FUNCIONA EL ENTORNO FINANCIERO?

5 ¿EL PAÍS ES ESTABLE INSTITUCIONAL Y FINANCIERAMENTE?

COLOMBIA OCUPA EL PUESTO 37 EN EL RÁNKING DE PAÍSES DEL CAIXABANK. LA PEOR CALIFICACIÓN LA RECIBE: EL PODER ADQUISITIVO, LA ESTABILIDAD INSTITUCIONAL Y LAS FACILIDADES DE CRÉDITO.

2

¿QUÉ TAN FÁCIL ES OPERAR EN ESE MERCADO?

LA FACILIDAD DE OPERAR EN CADA PAÍS TIENE EN CUENTA LAS CARACTERÍSTICAS DEL MARCO ADMINISTRATIVO Y LEGAL, Y EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO LABORAL. ASIMISMO, LA INVERSIÓN DEL PAÍS PROPIO PRESENTE EN EL PAÍS DESTINO, PUES LA EXISTENCIA DE OTROS INVERSORES DEL PAÍS DE ORIGEN SUELE FACILITAR LA OPERATIVIDAD DE LOS ENTRANTES.

A nivel internacional se realizan varios estudios de importancia sobre las condiciones para los negocios en el mundo. En general, las organizaciones que las realizan suelen elegir dos tipos de metodología: unos se basan en la recopilación, procesamiento y análisis de datos y otros, en la realización de una encuesta entre directivos empresariales.

3

EN EL ÍNDICE DE CAIXABANK SE OBSERVA COMO POSITIVO DE COLOMBIA, EN ESTE ASPECTO, EL POTENCIAL DEL MERCADO INTERNO, EL TEJIDO EMPRESARIAL AMPLIO Y LA SOLVENCIA BANCARIA.

¿CUÁLES SON SUS ATRACTIVOS COMERCIALES?

TIENE QUE VER CON LA INFORMACIÓN QUE RESUME LOS ELEMENTOS QUE PUEDEN CONTRIBUIR A DETERMINAR EL ÉXITO DE LA VENTA DE PRODUCTOS EN EL PAÍS EN CUESTIÓN, COMO EL TAMAÑO DEL MERCADO DE DESTINO Y EL PODER ADQUISITIVO DE LOS HOGARES ENTRANTES.

4

¿CÓMO FUNCIONA EL ENTORNO FINANCIERO?

EL ENTORNO FINANCIERO REFLEJA EL GRADO DE ACCESO AL CRÉDITO Y EL DESARROLLO DEL SECTOR FINANCIERO DE CADA PAÍS. ES IMPORTANTE PARA VALORAR LA CAPACIDAD DE PAGO DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES. ADEMÁS, ES INDICATIVO DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE LOS QUE DISPONDRÁ PARA LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA, POR EJEMPLO.

5

¿ES ESTABLE INSTITUCIONAL Y FINANCIERAMENTE?

CUANDO SE EVALÚA, TANTO LA ESTABILIDAD INSTITUCIONAL COMO LA MACROECONÓMICA DE CADA PAÍS, SE CAPTURA LA INCERTIDUMBRE QUE RODEA LA VALORACIÓN DE LOS INDICADORES MENCIONADOS ANTERIORMENTE. UN ELEMENTO RELEVANTE PARA ASEGURAR QUE LAS DECISIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA SE AJUSTEN AL PERFIL DE RIESGO DESEADO.

EN EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2018 DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL, COLOMBIA APARECE CALIFICADA CON 87,3 SOBRE 100 EN EL ESTÁNDAR DE ESTABILIDAD MACROECONÓMICA.

→ FUENTES

- Índice CaixaBank para la Internacionalización Empresarial cuyo propósito es ayudar a las empresas que quieren internacionalizarse, ya sea a través de la venta de productos, la búsqueda de proveedores o de cualquier proceso de inversión.

INTERNACIONALIZACIÓN

RETOS, DESARROLLOS Y TENDENCIAS QUE CONFIGURAN EL NUEVO MARCO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Ver: Informe Trade Wars Reloaded elaborado por su accionista Euler Hermes.

1

ASCENSO DEL PROTECCIONISMO: EL RETO CLAVE ES AFRONTAR E INVERTIR ESTA REACCIÓN CONTRA LA GLOBALIZACIÓN. LA EVOLUCIÓN DEL COMERCIO Y LAS INVERSIONES. LA INTERNACIONALIZACIÓN, DEPENDE DE QUE SE CONTENGA LA MAREA ANTIGLOBALIZACIÓN.

ESTADOS UNIDOS FUE EL RESPONSABLE DEL

20%

DE MEDIDAS PROTECCIONISTAS EN EL MUNDO. CHINA Y CANADÁ SON LOS PRINCIPALES PERJUDICADOS.

DE LOS 19 PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, SOLO

5

ESTÁN ENTRE LOS 50 MÁS DIGITALIZADOS DEL MUNDO.

- Ver encuesta de Gobierno Electrónico de la Organización de las Naciones Unidas 2018.

2

IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN: INTERNET Y LAS REDES SOCIALES OFRECEN UNA VÍA PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE MERCADOS EXTERIORES O DESARROLLAR LABORES DE MARKETING, A UNA FRACCIÓN DEL COSTO QUE ESTAS ACTIVIDADES SUPONÍAN ANTES POR MEDIO DE LOS CANALES TRADICIONALES. ADICIONALMENTE LA DIGITALIZACIÓN PERMITE UN ABARATAMIENTO DE LOS COSTOS DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL Y LA POSIBILIDAD DE ACCEDER CON RELATIVA FACILIDAD A CLIENTES DE TODO EL MUNDO.

3

EL REFORZAMIENTO DEL CAPITALISMO DE ESTADO: LOS GOBIERNOS ESTÁN REFORZANDO SU INTERVENCIÓN EN LA ECONOMÍA Y, EN PARTICULAR, EN LAS RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES.

- Ver 23ª edición del Índice de Libertad Económica que elabora la Heritage Foundation, think tank estadounidense con sede en Washington

HONG KONG ES EL PAÍS CON LA ECONOMÍA MÁS LIBRE DEL MUNDO. **SUMA 89,8 PUNTOS SOBRE 100.** SOLAMENTE OTROS CUATRO ESTADOS SON CONSIDERADOS TOTALMENTE LIBRES POR EL ESTUDIO: SINGAPUR (88,6), NUEVA ZELANDA (83,7), SUIZA (81,5) Y AUSTRALIA (81).

4

MENOR ELASTICIDAD DEL COMERCIO RESPECTO AL PIB:
EL COMERCIO MUNDIAL NO CRECERÁ
EN EL FUTURO AL
MISMO RITMO QUE ANTES.

EN EL ÍNDICE DE PAZ
GLOBAL 2018, COLOMBIA
OCUPA EL PUESTO

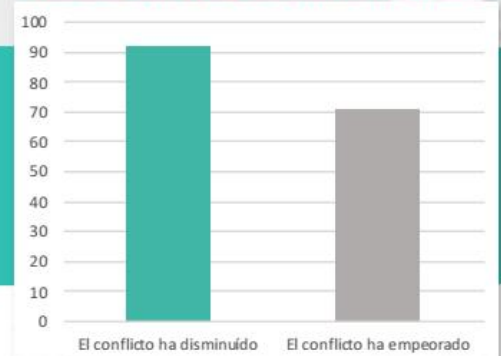
145.

5

AUMENTO DEL RIESGO POLÍTICO: LAS TENSIONES GEOPOLÍTICAS, LOS
CONFLICTOS MILITARES, LA INESTABILIDAD POLÍTICA EN MUCHOS PAÍSES SON
LOS PRECURSORES DE ESTE RIESGO. LAS EMPRESAS INVOLUCRADAS EN LA
INTERNACIONALIZACIÓN DEBEN DEDICAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA
ANALIZARLOS Y PARA CUBRIRSE CONTRA ELLOS.

- Ver Índice de Paz Global (IPG) 2018 publicado por el Instituto para la Economía y la Paz.

ÍNDICE DE PAZ GLOBAL (IPG) 2018



**MÁS DE 70 NACIONES
SE HAN INTEGRADO A
LA NUEVA RUTA DE LA SEDA
DE CHINA DEL SIGLO XXI; ESTE
PROYECTO QUE IMPLICA CIENTOS
DE MILES DE MILLONES DE
DÓLARES, ANUNCIADO POR XI
JINPING EN 2013, CONSISTE
EN DESARROLLAR UNA
FRANJA DE CORREDORES
TERRESTRES ENTRE PAÍSES
Y UNA RUTA DE NAVEGACIÓN PARA
USO COMERCIAL QUE VAN DESDE
ASIA HASTA ÁFRICA, PASANDO POR
EUROPA ORIENTAL.**

- Noticia de BBC Mundo, agosto de 2018

6

MULTIPOLARIDAD INSTITUCIONAL: NUEVOS ACTORES RECLAMAN
UN PAPEL ACORDE A SU NUEVA IMPORTANCIA ECONÓMICA. POR EJEMPLO:
CHINA HA DESAFIADO LA PRIMACÍA DEL BANCO MUNDIAL Y OTROS BANCOS
MULTILATERALES CON LA CREACIÓN DEL BANCO ASIÁTICO DE INVERSIÓN
EN INFRAESTRUCTURAS (MÁS CONOCIDO POR SUS SIGLAS EN INGLÉS, AIIB);
Y, ADEMÁS, HA LANZADO LA INICIATIVA DE LA NUEVA RUTA DE LA SEDA, QUE
PUEDE SUPONER EN LOS PRÓXIMOS QUINCE A VEINTE AÑOS, CIENTOS DE MILES
DE MILLONES DE EUROS EN PROYECTOS E INVERSIONES.

→ FUENTES

- Artículo Nuevo marco para la internacionalización. Autor: Enrique Fanjul, ex consejero comercial de las embajadas de España en Egipto, China y Canadá, y anterior director de Técnicas Reunidas Internacional y socio-director de la consultora ACE-Cooperación y Proyectos, profesor del Master de Relaciones Internacionales del Instituto de Estudios Europeos (CEU). Miembro de Cátedra China. Blog el Cano Royal Institute.

INTERNACIONALIZACIÓN

¿QUIENES SON LOS LÍDERES, Y QUÉ ESTÁN HACIENDO PARA OCUPAR ESTE LUGAR?

LOS MÁS GLOBALIZADOS

1	BÉLGICA
2	PAÍSES BAJOS
3	SUIZA
4	SUECIA
5	AUSTRIA
6	DINAMARCA
7	FRANCIA
8	REINO UNIDO
9	ALEMANIA
10	FINLANDIA



ASÍ SE UBICAN LOS PAÍSES DE LA REGIÓN

43	CHILE
46	URUGUAY
50	MÉXICO
51	PANAMÁ
61	PERÚ
62	COSTA RICA
68	EL SALVADOR
72	JAMAICA
76	PARAGUAY
78	GUATEMALA
80	ARGENTINA
85	COLOMBIA
90	NICARAGUA
91	ECUADOR
94	BOLIVIA
96	BRASIL
114	VENEZUELA, RB
118	GUYANA

LOS PAÍSES DE LA REGIÓN CON EL MAYOR COEFICIENTE KOF GENERAL SON **CHILE, MÉXICO Y URUGUAY**. ESTAS TRES ECONOMÍAS HAN REPORTADO UNA ALTA ACTIVIDAD COMERCIAL Y ESTABLECIDO MÚLTIPLES ACUERDOS EN LOS ÚLTIMOS PERÍODOS, LO CUAL HA IMPULSADO SU GLOBALIZACIÓN, TANTO ECONÓMICA COMO POLÍTICA Y, POR ENDE, SU ÍNDICE GLOBAL.

• Fuente: The KOF Globalisation Index, edición 2018. Índice de Globalización que mide 42 variables de cada país para determinar su grado de globalización.

5 PRÁCTICAS

PARA MEJORAR LAS PROBABILIDADES DE ÉXITO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA COMPAÑÍA

1. SER UNA ESTRELLA EN SU MERCADO LOCAL NO GARANTIZA EL ÉXITO EN MERCADOS EXTRANJEROS, INCLUSO SI SU PRODUCTO ES ALTAMENTE INNOVADOR, TIENE QUE REALIZAR UNA **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS** EXTRANJEROS E IDENTIFICAR Y ANALIZAR LA COMPETENCIA.
2. TÓMESE TIEMPO PARA **CONOCER EL ENTORNO** YA SEA TRABAJANDO CON UN SOCIO DEL PAÍS O ENVIANDO A UN PEQUEÑO EQUIPO DE EMPLEADOS PARA EVALUAR CÓMO LOS CONSUMIDORES LOCALES RECIBIRÁN SU PRODUCTO O SERVICIO.
3. DESARROLLE UNA ESTRATEGIA DE ENTRADA PERO SIEMPRE TENGA EN CUENTA EN ELLA A **LAS PERSONAS CON LAS QUE HACE EQUIPO**.
4. PRÉSTELE ATENCIÓN A LA **CADENA DE SUMINISTRO**. LA FORMA EN QUE LAS EMPRESAS CONFIGURAN Y ADMINISTRAN ESTOS BRAZOS INTERNACIONALES DE SU EMPRESA DETERMINARÁ EL BENEFICIO QUE OBTIENEN DE LAS DISTINTAS FORTALEZAS DE CADA LOCALIDAD. LA COHERENCIA Y LA COHESIÓN SOLO SE PUEDEN LOGRAR CON UNA PLANIFICACIÓN CUIDADOSA Y LOS MECANISMOS DE CONTROL ADECUADOS.
5. COMPRENDA EL CUMPLIMIENTO LOCAL TANTO COMO EL CUMPLIMIENTO GLOBAL. **LOS MARCOS REGULATORIOS INTERNACIONALES** ESTÁN EN CONSTANTE CAMBIO. CONSULTE LOS ÍNDICES QUE CLASIFICAN A LOS PAÍSES SEGÚN LA COMPLEJIDAD DE SUS REGULACIONES LOCALES Y OTROS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

• Fuente: Apartes de la entrevista a Jason Gerlis, de TMF Group (EE. UU.) directivo que ha ayudado a empresas como LinkedIn y Netflix a expandir sus huellas globales. Por @ttaulli.

Para liderar una compañía en este período disruptivo y conseguir la confianza del consumidor, en donde quiera que esté, EL DESAFÍO CONSISTE EN RECONOCER Y ABORDAR LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS Y CULTURALES, teniendo en cuenta que los vínculos tanto con sus equipos de trabajo como con quienes conforman su entorno empresarial serán más flexibles, menos jerarquizados, más transversales y sobre todo, más transparentes.

LOS QUE MÁS SE HAN BENEFICIADO DE LA GLOBALIZACIÓN

- 1 IRLANDA
- 2 PAÍSES BAJOS
- 3 BÉLGICA
- 4 SUIZA
- 5 DINAMARCA
- 6 SUECIA
- 7 AUSTRIA
- 8 REINO UNIDO
- 9 FINLANDIA
- 10 HUNGRÍA

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LA FUNDACIÓN BERTELSMANN QUE ANALIZA EL EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN SOBRE EL CRECIMIENTO EN UN TOTAL DE 42 PAÍSES, QUE EN CONJUNTO REPRESENTAN MÁS DEL 90% DE LA PRODUCCIÓN ECONÓMICA MUNDIAL.

PAÍSES COMO SUECIA, LUXEMBURGO Y CANADÁ, QUE FIGURAN ENTRE LOS PRIMEROS PUESTOS DEL ÍNDICE PWC WOMEN IN WORK, CUENTAN CON UN GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN QUE OSCILA ENTRE EL 50% Y EL 85%.

Fuente: Internacionalización de Start up españolas de base tecnológica, IV Informe 2018



ASÍ SE UBICAN LOS PAÍSES DE LA REGIÓN

- 31 CHILE
- 38 MÉXICO
- 40 BRASIL
- 41 ARGENTINA

Fuente: 2018 Globalization Report. Who Benefits Most from Globalization?

6 MEGATENDENCIAS

EN LAS QUE DEBE SABER MOVERSE UN LÍDER PARA LLEGAR AL 2030

LAS 'MEGATENDENCIAS' SON PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN GLOBAL DE LARGO PLAZO, DE AMPLIO ALCANCE Y CON UN IMPACTO FUNDAMENTAL. POR TANTO, AFECTARÁN AL ENTORNO CORPORATIVO EN LAS DÉCADAS QUE VIENEN.

- 1 GLOBALIZACIÓN 2.0
- 2 CRISIS AMBIENTAL
- 3 CONVERGENCIA TECNOLÓGICA
- 4 INDIVIDUALIDAD
- 5 DIGITALIZACIÓN
- 6 CAMBIO DEMOGRÁFICO

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS PARA DESARROLLAR SUS NEGOCIOS EN LATINOAMÉRICA?



Fuente: IV Informe 2018, Internacionalización De Start Up Españolas De Base Tecnológica. Estudio hecho en 75 empresas de base tecnológica enfocadas en internet, 2017.

PARA TENER ÉXITO EN MEDIO DE LA GLOBALIZACIÓN 2.0, NO SERÁ SUFICIENTE SIMPLEMENTE OPERAR INTERNACIONALMENTE. EN SU LUGAR, LAS EMPRESAS DEBERÁN SER VERDADERAMENTE GLOBALES EN TODO LO QUE HACEN. POR EJEMPLO, EN LA BÚSQUEDA DE CAPITAL HUMANO.

Fuente: Libro Leadership 2030 de Hay Group

¿CÓMO VA COLOMBIA EN MATERIA DE EXPORTACIONES?



**John Naranjo
Dousdebés**

Profesor de Entorno
Económico
Inalde Business School

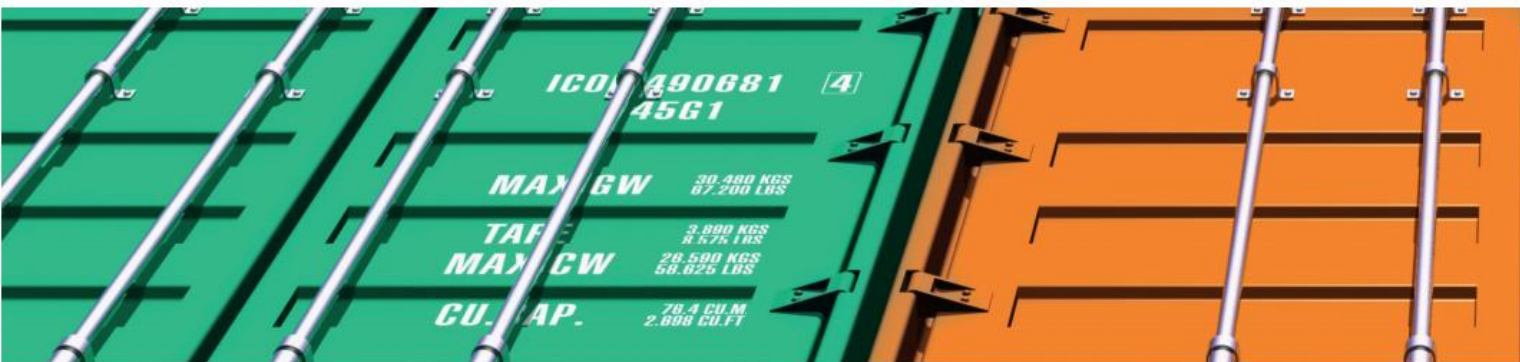
LAS EXPORTACIONES COMO PARTICIPACIÓN DEL PIB Como podemos recordar, los componentes positivos del Producto Interno Bruto, (PIB) -el sueldo del país-, en cuanto a la demanda de bienes y servicios son: el consumo de hogares y Gobierno, la inversión (formación bruta de capital) y las exportaciones menos las importaciones. A cada uno de estos componentes se le puede calcular cuánto aporta al PIB en términos porcentuales. La evolución de dicho porcentaje, comparando la participación en el año 2000 con la de 2017 es la siguiente:

	2000	2017
Consumo de hogares	68,1	64,7
Consumo del Gobierno	16,5	17,8
Formación bruta de capital	14,5	27,5
Exportaciones	15,1	15,2
Importaciones	-15,4	-26,7
Total, PIB en porcentaje	100 %	100 %

Como se observa, la participación del consumo de los hogares en el PIB se ha reducido; la del consumo del Gobierno compensa, en parte, la de los hogares y aumenta. También lo hace la inversión y las importaciones; no así las exportaciones, pues en un término de 17 años prácticamente permanece estancada. Sin embargo, según el Banco Mundial, el mal resultado permanece desde 1960, pues en ese año la participación de las exportaciones colombianas en el PIB fue de 15,7%, mientras que en Latinoamérica pasó del 11% en 1960 al 21% en 2017. Para enfatizar la pobre exportación, con relación al PIB, el *Global Competitiveness Report (2017 - 2018)* califica a Colombia en el puesto 124, siendo el peor el 137.

La respuesta tiene que ver con: exportaciones estancadas, un crecimiento monetario de 14,9 %, TLC sin aprovechar, intensidad tecnología baja, poco capital humano dedicado a competir en mercados que demandan alta tecnología además de la productividad y la competitividad del país en descenso.





Cuadro 1.
Evolución de las exportaciones

GUPOS DE PRODUCTOS (OMC)	ENERO - AGOSTO				
	2017	2018	Variación	Contribución	Participación
	Millones de dólares POB		(%)	a la variación (pp)	2018 (pp)
Total	24.156,2	27.738,2	14,8		100,0
Agropecuarios, alimentos y bebidas ¹	5.026,5	5.097,2	1,4	0,3	18,4
Combustibles y productos de industrias extractivas ²	12.977,3	16.151,2	24,5	13,1	58,2
Manufacturas ³	4.929,9	5.551,6	12,6	2,6	20,0
Otros sectores ⁴	1.222,5	938,2	-23,3	-1,2	3,4

Fuente: DIAN - DANE, (EXPO).

2 LA EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

La baja participación anotada amerita repasar las exportaciones recientes (enero – agosto de 2018) y su crecimiento con relación al mismo periodo (enero - agosto de 2017) del año anterior según lo publicado al momento de escribir este artículo para la Revista INALDE. Según la publicación del DANE, las exportaciones free on board, FOB, en el periodo analizado para 2018 fueron de 27.738 millones de dólares y crecieron un 14,8% con relación al periodo 2017. Este resultado fue positivamente recibido por la prensa y el Gobierno. Sin embargo, su aumento se debió principalmente a la exportación de combustibles y de industrias extractivas, como el petróleo, algunos productos derivados, hulla y briquetas, que representaron el 58,2% del total. Los productos agropecuarios, así como los alimentos y bebidas aportaron el 18,4% y las manufacturas, el 20%. Todas estas exportaciones son prácticamente *commodities*, muy volátiles y dependientes de los precios sujetos al comportamiento de las bolsas de los mercados. **Ver cuadro 1.**

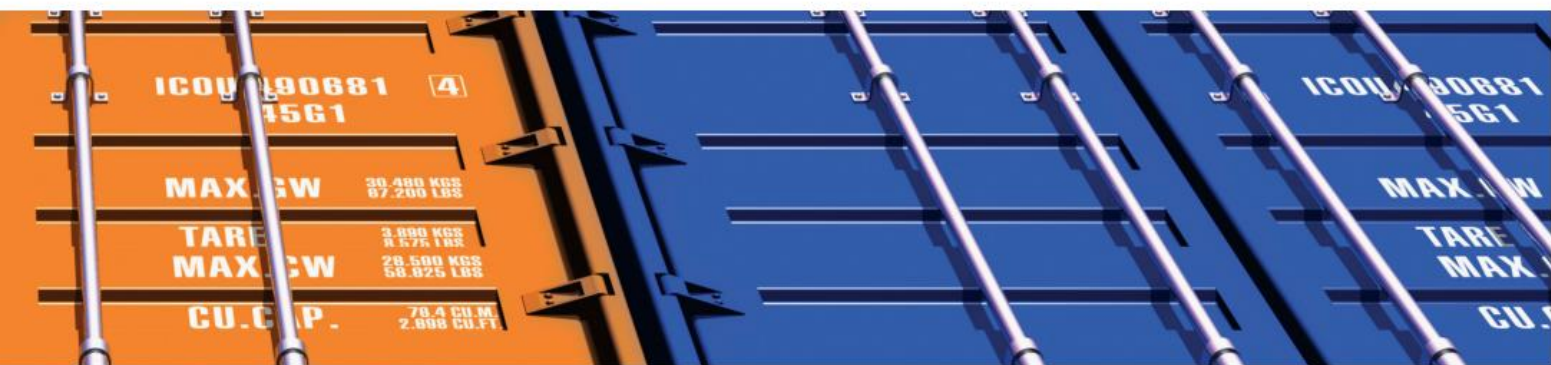
Algunos productos como el oro no monetario y otros disminuyeron sus ventas con respecto al periodo 2017 en un 25,5% (producto también muy dependiente de las bolsas).

¿Qué exportó el sector agropecuario para crecer en el periodo únicamente un 1,4%?: las flores, café, aceite de palma y bananas, todos productos tradicionales, pusieron el 70% del total agropecuario exportado.



**EXPORTACIONES
-COMMODITIES-,
VOLÁTILES Y
DEPENDIENTES DE LOS
PRECIOS SUJETOS AL
COMPORTAMIENTO DE
LAS BOLSAS DE LOS
MERCADOS:**

58,2%.



3 EXPORTACIONES EN TÉRMINOS REALES Y DESTINOS

Pero el crecimiento del PIB generado por estos productos depende mucho de las exportaciones, no en valor monetario como en dólares (USD), sino del volumen de productos en términos reales; por ejemplo, el monto de toneladas exportadas.

Cabe anotar que las exportaciones totales del periodo analizado disminuyeron su tonelaje en 5,1%. Las exportaciones denominadas tradicionales se redujeron en términos de toneladas en un 5,8%, así: el petróleo y sus derivados en -7,4%, el carbón en -5,2%. El único que subió fue el ferróniquel en un 35,5%.

En las llamadas exportaciones no tradicionales sí se dio un aumento de tonelaje: un 8,5%, que compensó en parte, pero no suficientemente, los datos negativos de las tradicionales. En resumen, no deberíamos estar tan satisfechos con un crecimiento monetario del 14,9%. Ver cuadro 2.

LAS EXPORTACIONES
NO TRADICIONALES
AUMENTARON
SU TONELAJE EN **8,5%**.

Gran parte de las exportaciones van a países como Estados Unidos, los de la Unión Europea, Panamá, China, Turquía y México así como a Ecuador, buena cantidad de petróleo, sus derivados y hulla. Según el Departamento Nacional de Planeación, (DNP) Colombia podría acceder a un gran mercado internacional, pues cuenta con trece tratados de libre comercio que le dan entrada a casi el 60% del PIB mundial y a cerca de 198 mercados, para bienes no energéticos. La muy reducida apertura comercial, en comparación, por ejemplo, con la apertura de Chile, México, la OCDE y América Latina y el Caribe, demuestra que los TLC colombianos no han sido aprovechados.

Cuadro 2.
Nacional

DESCRIPCIÓN	ENERO - AGOSTO					
	2017	2018	Variación	2017	2018	Variación
	Miles de dólares POB			Toneladas métricas		
		(%)			(%)	
Exportaciones totales	24.156.186	27.738.232	14,8	96.276.995	91.276.995	-5,1
Exportaciones tradicionales	14.527.001	17.710.296	21,5	90.913.667	85.614.525	-5,8
Café	1.679.513	1.512.231	-10,0	467.907	467.992*	0,0
Petroleo y sus derivados	8.379.643	10.767.803	28,5	26.848.352	24.850.315	-7,4
Carbón	4.303.711	5.038.661	17,1	63.529.432	60.204.095	-5,2
Ferróniquel	209.135	391.601	87,2	67.977	92.124	35,5
Exportaciones no tradicionales	9.584.184	10.027.937	4,6	5.220.304	5.662.469	8,5
Sin oro ni esmeraldas	8.274.047	9.031.937	9,2	5.220.265	5.662.441	8,5

Fuente: DIAN - DANE (EXPO).



4 LA TECNOLOGÍA Y LA EXPORTACIÓN

Gran parte de estos pobres resultados en términos reales tiene que ver con la intensidad tecnológica que conllevan nuestras exportaciones en dólares:

1. Los bienes primarios (fruta fresca, carne, arroz, cocoa, té, café, madera, carbón, petróleo crudo, gas, minerales concentrados y chatarra) aportan el 63% del total de los dólares generados por todas las exportaciones.

2. El 33% surge de la exportación de bienes industrializados que se pueden distribuir en términos de tecnología así:

- Las manufacturas basadas en recursos naturales como preparados de fruta y carne, bebidas, productos de madera, aceites vegetales y metales básicos (excepto el acero) aportan el 15,7%.

- Las manufacturas de baja tecnología (textiles, ropa, calzado, manufacturas de cuero, bolsos de viaje, cerámica, estructuras simples de metal, muebles, joyería, juguetes) contribuyen con el 5,2%.

- Las manufacturas de tecnología media (vehículos y sus partes, de pasajeros y comerciales, motocicletas, fibras sintéticas, pinturas, fertilizantes, plástico, hierro y acero, máquinas y motores, bombas, barcos y relojes) originan el 10,6%.

- Las manufacturas de alta tecnología (máquinas para procesamiento de datos, de telecomunicaciones, equipos de televisión, transistores, turbinas) aportan solo el 1,7% de nuestras exportaciones. **Ver cuadro 3.**

Cuadro 3.
Tecnología y exportación

CUCI	DESCRIPCIÓN	ENERO - AGOSTO				
		2017 ^P	2018 ^P	Variación	Contribución a la variación (pp)	Participación (%) 2018
		Miles de dólares FOB		(%)		
TOTAL		24.156.186	27.738.232	14,8	14,8	100,0
A BIENES PRIMARIOS^a		15.099.431	17.472.236	15,7	9,8	63,0
B BIENES INDUSTRIALIZADOS		7.714.164	9.198.758	19,2	6,1	33,2
	Manufacturas base en rec. naturales ^b	3.447.730	4.345.423	26,0	3,7	15,7
	Manufacturas de baja tecnología ^c	1.278.952	1.442.084	12,8	0,7	5,2
	Manufacturas de tecnología media ^d	2.487.114	2.937.611	18,1	1,9	10,6
	Manufacturas de alta tecnología ^e	500.369	473.640	-5,3	-0,1	1,7
C OTRAS TRANSACCIONES^f		1.260.111	953.842	-24,3	-1,3	3,4
D DEMÁS		82.479	113.396	37,5	0,1	0,4

Clasificación adoptada Fuente: Sanjaya Lall (2000) The technological structure and performance of developing country manufactured exports, 1985-98, CUCI=Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional, versión 2.

Fuente: DIAN - DANE (EXPO).



Gráfico 1.
Población ocupada según actividad



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

5 POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN ACTIVIDAD

Como se observa, las exportaciones de manufacturas que requieren alta tecnología son prácticamente inexistentes y su aporte a las exportaciones no ha cambiado. ¿Qué lo puede explicar? Según el DANE, en el periodo comprendido entre junio y agosto de 2018, el 26,8% de la población ocupada trabaja en la rama de comercio, hoteles y restaurantes; el 20,4% labora en servicios comunales, sociales y personales; el 16,8% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; le siguen, industria manufacturera con un 11,8%; las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con un 7,7%; el transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 7,7%; en construcción un 6,0%; y el resto, un 2,7%, trabaja en explotación de minas y canteras, suministros de agua, gas y electricidad e intermediación financiera. En resumen, hay poco capital humano dedicado a competir en mercados que demandan alta tecnología. Ver gráfico 1.



BAJO CRECIMIENTO
DEL CONSUMO DE LOS
HOGARES:

2,5%.

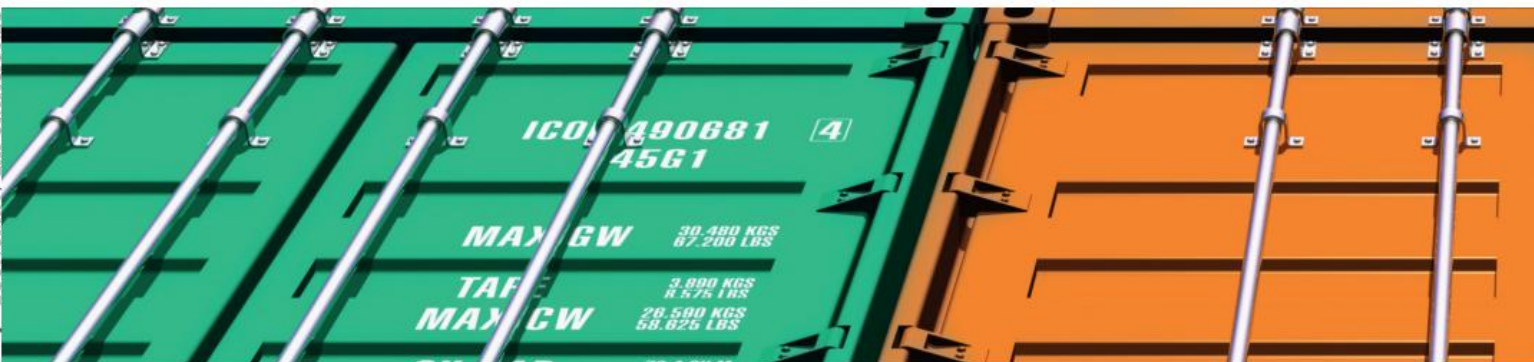


Gráfico 2.



Fuente: La República, IMD World Competitiveness Center.

6 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

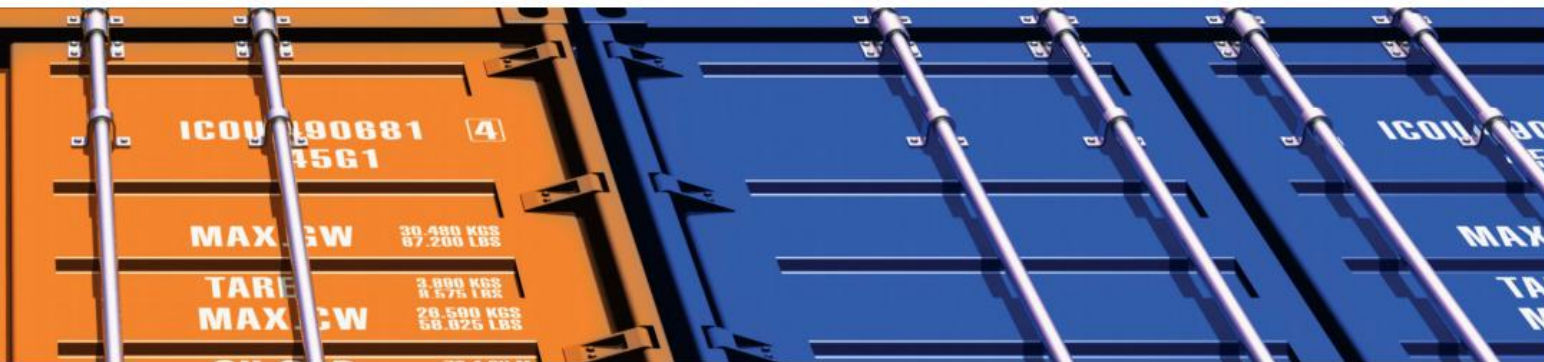
El reducido capital humano que demanda la alta tecnología se evidencia cuando se compara la productividad laboral por persona empleada en 2017 en Colombia y en otros países importantes como compradores potenciales de nuestras exportaciones, ejercicio desarrollado por el Conference Board en 2018. Según esta fuente, mientras que la productividad laboral en Estados Unidos tiene un índice de 122,4%, la OCDE, 86,9%; Turquía, 75,9%; Chile, 53,6% y Argentina, 42,7%. En Colombia el índice es de 30,8, menor que el promedio de Latinoamérica.

Otro indicador, según el DNP, señala que en Colombia la productividad no ha ayudado al crecimiento del PIB pues ha sido negativa en los últimos 16 años. El país ha aumentado su PIB con dos factores: el Capital Físico y el Capital Humano pero sin aumentar su productividad; por lo tanto, la competitividad del país no mejora. Según el Institute Management Development (IMD), que analiza 63 países importantes, Colombia perdió doce puestos en el *ranking* de la competitividad: pasó del puesto 46 en 2011 al 58 en 2018, superando solo a Brasil y a Venezuela. En 2018 perdió cuatro puestos con respecto a 2017. Ver el diario *La República* del 24.05.2018

El IMD señala, entre otras, como principales razones de estas pérdidas la baja eficiencia del Gobierno y de la política tributaria, la calidad de las Instituciones públicas (Ejecutivo,

Legislativo y Judicial), la confusa y variante legislación para las empresas y el costo alto de su financiación, así como la pobre calidad de la infraestructura y de la educación, en especial, la requerida por la alta tecnología.

La pérdida de competitividad también la confirma el World Economic Forum para 2018, en comparación con la mayoría de los países miembros de la OCDE, club al cual hemos sido aceptados en este año. Y nuestra competitividad es también menor que la de países asiáticos como China, India, Indonesia, Arabia Saudita y Sudáfrica.



7 EN RESUMEN

Desde 1960 hasta hoy, el aporte de nuestras exportaciones al PIB ha permanecido en cerca del 16% del mismo, mientras que en algunos países latinoamericanos dicho aporte se ha duplicado. Asimismo, cuando se publican algunos aumentos en términos de dólares, estos son resultado, en buena parte, de aumentos en el precio del producto exportado (la mayoría de ellos son exportaciones tradicionales) y no del crecimiento de la cantidad exportada en términos físicos (por ejemplo, toneladas).

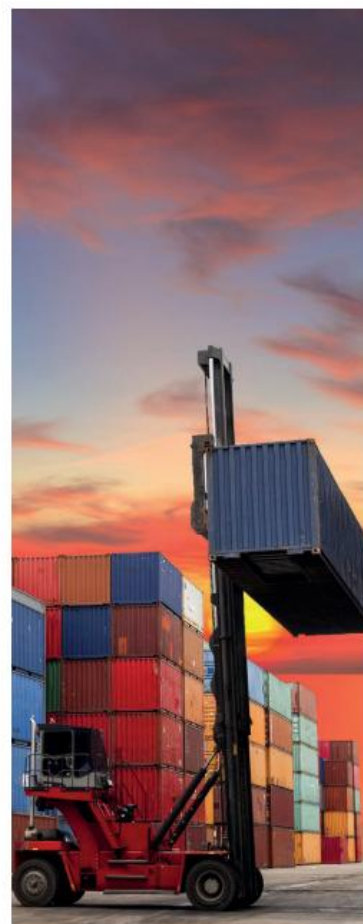
Por otra parte, no se han podido disfrutar los trece tratados de libre comercio y los 198 mercados para bienes no energéticos. Así lo demuestran las pocas exportaciones de manufacturas de alta y mediana tecnología, reflejo de la poca productividad tanto de empleados como de directivos empresariales. Esto nos ha llevado a que los índices de la competitividad del país, además de ser muy bajos, presenten en los años recientes importantes deterioros. En esas condiciones, las ventas de productos no tradicionales tienen que ser muy reducidas.

¿Qué propone el nuevo Gobierno como plan de desarrollo?

Entre otros:

- Fomentar la competitividad con *clusters* estratégicos.
- Diversificar los países destino de las exportaciones.
- Dar más incentivos reduciendo el impuesto de renta a las zonas francas.
- Fomentar el desarrollo de más empresas productivas e innovadoras.
- Simplificar trámites y reglamentos.
- Impulsar nuevos mecanismos de financiamiento.
- Fomentar la economía naranja.

Sin embargo, será necesario insistir en que para lograr estos buenos propósitos se requiere de una mejor calificación para las instituciones (Ejecutivo, Legislativo y judicial), pues hoy en día es vergonzosa (puesto 117 entre 137 países según el Global Competitiveness Report 2017). Además de incentivar la inversión extranjera directa, será necesario aclarar y presionar a que se incrementen las personas preparadas para enfrentar la alta y mediana tecnología. **1**



DESDE 1960 HASTA
HOY, EL APOORTE
DE NUESTRAS
EXPORTACIONES AL PIB
HA PERMANECIDO EN
CERCA DEL

16%

DEL MISMO, MIENTRAS
QUE EN ALGUNOS PAÍSES
LATINOAMERICANOS
DICHO APOORTE SE HA
DUPLICADO.

VISIÓN DIRECTIVA: CADENAS DE SUMINISTRO Y PYMES

Invitado por Inalde, el profesor del IAE Business School de Argentina, Julio Sánchez Loppacher, experto en cadenas de suministro, destacó aspectos y amplió el panorama que se vislumbra para las Pymes involucradas con estas operaciones.

Latinoamérica y las cadenas de suministro

Para el profesor Sánchez Loppacher es importante entender que Latinoamérica es tan amplia y diversa como diversos son el funcionamiento de la economía, la estructura y la política de cada país: sin embargo, explica, la región tiene fuertes oportunidades para las Pymes, pues, en general, son mucho más flexibles que una multinacional y, del mismo modo, pueden arriesgar mucho más sin sufrir impactos importantes.

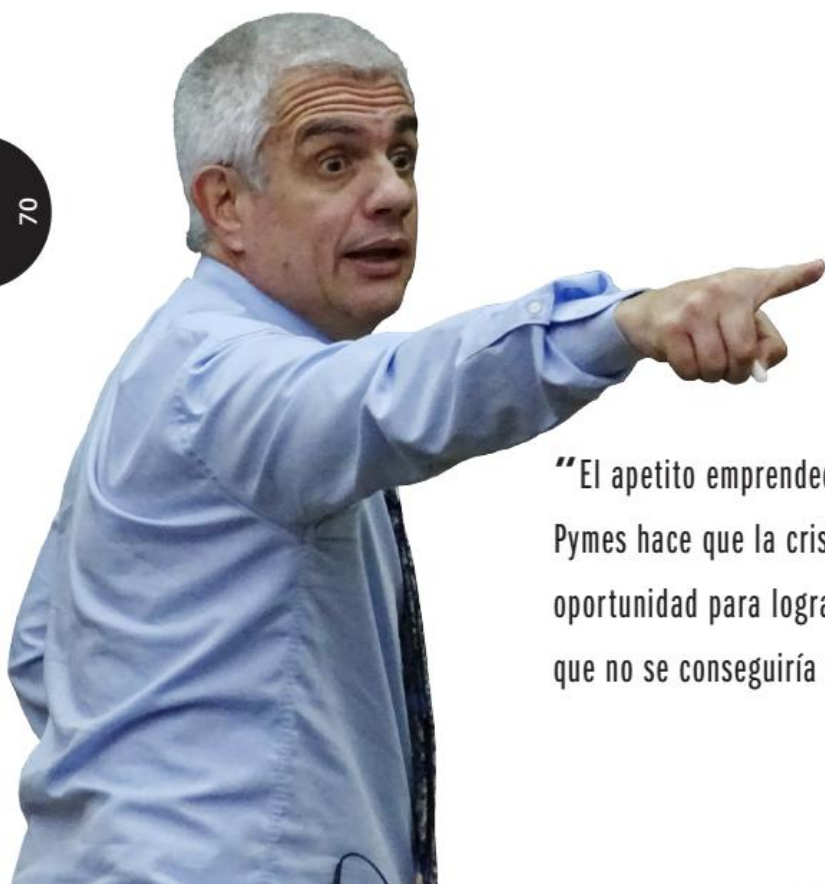
En el mismo sentido, el profesor Sánchez señala que hoy en día se ve una relación de complementariedad entre Pymes y empresas grandes, lo cual es una gran ventaja para las compañías que están interesadas en ser competitivas a nivel de cadena de suministro, pues la economía actual obliga a las organizaciones a ser mucho más flexibles e innovadoras, características principales de las Pymes, pero sin dejar de lado la eficiencia y el posicionamiento que tienen las multinacionales o las grandes empresas.

“En definitiva, hoy se compite por cadena, no por empresa, porque lo importante es cómo funciona tu cadena con tus proveedores y clientes clave para competir en tu sector frente a otra marca, y el desafío se juega en el grado de la alineación y coordinación para esa adaptabilidad”.

El proteccionismo y su impacto en las empresas latinoamericanas

La guerra comercial y las políticas de Trump son temas que causan controversia, pero sobre todo, involucran factores que afectan a las empresas y es imprescindible analizarlos. Uno de ellos es la tendencia global hacia el proteccionismo que genera economías cada vez más cerradas, por las amenazas que implica la competencia global. Para lo cual el profesor

“El apetito emprendedor e innovador que caracteriza a las Pymes hace que la crisis y la incertidumbre terminen siendo una oportunidad para lograr la atractividad y oportunidad de un negocio que no se conseguiría de otra manera en situaciones estables”.



Sánchez plantea, la necesidad de ver estas amenazas como oportunidades para la economía regional y propone como indispensable, desarrollar y potenciar toda capacidad en términos de valor agregado de la empresa, lo cual, exige a la dirección desarrollar competencias, no como respuesta al proteccionismo, sino como resultado de un objetivo enfocado en crear o mejorar ventajas comparativas y/o competitivas.

La revolución de los medios y el desarrollo del mundo digital

Este es otro factor que Julio Sánchez Loppacher menciona, ya que invita a que el proceso de internacionalización sea mucho más fácil, pues ya no es necesario estar físicamente en el lugar al que se proyecta llegar. Y explica que las amenazas del proteccionismo nos abren una puerta para explorar nuevos medios y, al mismo tiempo, le permiten a la región fortalecerse. A la par, indica el profesor, entender las necesidades del cliente interno debe convertirse en una prioridad, pues desde su punto de vista, el mercado latinoamericano es muy grande y las empresas de la región lo han dejado en el olvido, ignorando el gran valor que tiene.

Atraer inversión extranjera

Para Julio Sánchez Loppacher la atracción de inversión extranjera como un medio de internacionalización es una de las estrategias a las que le deben apostar las Pymes y las empresas en general en Latinoamérica. Esto promueve la economía interna y, del mismo modo, facilita la entrada a mercados mucho más desarrollados como los de Estados Unidos o Europa, además de tener un efecto muy positivo en los mismos empresarios, ya que de esta manera se animan a invertir con más riesgo.

Oportunidades

Tamaño: hay modelos que funcionan muy bien en otros países, pero que no pueden ser aplicables a nuestra situación. Un ejemplo claro es China, donde una de las características principales de los negocios consiste en la escalabilidad y la producción en masa. Este es un gran atractivo para la inversión extranjera, pero este tipo de prácticas funcionan muy bien para actividades a nivel global debido a la magnitud de producción, mas no para mercados suramericanos que están principalmente apalancados por Pymes.

Capacidad para innovar: otro punto, que el profesor de IAE Business School de Argentina destaca como positivo es la marcada tendencia que en el mundo muestran las Pymes, con respecto a la innovación, pues por lo general toman el riesgo de probar cosas nuevas con mayor frecuencia y flexibilidad que las grandes empresas y tienen un deseo insaciable de

emprendimiento y creatividad. No obstante, existen algunas barreras ya que “la innovación está muy relacionada con temas de aprender con base al error, lo cual es un tabú porque para nosotros el error es un fracaso, pero en realidad es un camino de acercamiento a la innovación; no se puede ser innovador si no se saboreó el fracaso y se aprendió de él”.

Adaptabilidad: “La ventaja competitiva del mundo actual estará en la flexibilidad y son los mercados latinoamericanos los que tienen mayor oportunidad en este sentido”.

El gran reto, según nuestro entrevistado está en la creación del entorno adecuado para que las Pymes se puedan desarrollar de la manera correcta: romper los requisitos burocráticos, facilitar la infraestructura logística, bajar los costos de los impuestos y los servicios públicos son entre otros algunos factores. Al tiempo, convocar y aprovechar el talento de las nuevas generaciones -emprendedores innatos, sin miedo al fracaso- resultará positivo, ya que son ellos productores de ideas innovadoras que pueden aportar grandes enseñanzas al país. No debemos olvidar que importantes multinacionales y empresas líderes en el mercado iniciaron siendo Pymes: Facebook, Intel o Google, son claros ejemplos en los que jóvenes con grandes ideas encontraron las facilidades para desarrollar un concepto y lo llevaron hasta su máxima potencia. **I**

PREJUICIOS Y ESTEREOTIPOS, ¿CÓMO AFECTAN LA SOCIEDAD?



**Sandra Idrovo
Carlier**

*Ph. D., Profesora
Inalde Business School*

Hace pocos días, Reuters hizo público que Amazon había descartado un sistema de inteligencia artificial para contratación de talento humano en el que venía trabajando desde hace varios años. La razón: la aplicación discriminó a las mujeres de modo evidente.

Siguiendo los procesos de automatización existentes en la organización, Amazon quería que el robot leyera cientos de currículos y

eligiera los mejores de acuerdo con sus necesidades para así ahorrar tiempo a los reclutadores. Nada más adecuado para la política de la gigante minorista que ya cuenta con sistemas de aprendizaje automatizado para fijar precios en la web y manejar la logística de sus almacenes. Sin embargo, cuando se quiso aplicar el sistema al área de talento humano algo salió mal. ¿Qué pasó? El sistema aprendió del sesgo de las personas que realizaban el trabajo previamente. Me explico: para desarrollar el sistema de IA se usó información de diez años de contrataciones en Amazon y el robot aprendió de eso. Al repetir el patrón de la información recibida tenía que elegir varones, ingenieros y penalizar ciertas referencias

femeninas en los currículos que analizaba e incluso dar bajas puntuaciones a candidatos que se graduaron de universidades femeninas. El resultado: un sistema misógino. Intentaron corregir el sistema de aprendizaje, pero como no podían asegurar que no repitiera el sesgo aprendido, lo descartaron.

Lo sucedido puede ser una anécdota útil para alimentar los peores presagios de un mundo dominado por robots, pero pienso que va más allá. Es la evidencia de la importancia que tienen nuestros estereotipos y prejuicios en la actividad laboral y en la vida diaria y, por ello, de aquello que alimenta o preserva esos estereotipos y prejuicios. Sin entrar en mayores detalles, se puede decir que los

DAD Y LA RENTABILIDAD?

Lo que vemos contribuye a crear expectativas en el comportamiento de las personas y alimenta el sesgo inconsciente que podemos tener con respecto a muchas cosas y situaciones que nos rodean, ya sea que las experimentemos de primera mano o no.

estereotipos y prejuicios son categorías cognoscitivas; es decir, formas como nos aproximamos a lo que nos rodea. Se forman por medio de nuestra experiencia directa o indirecta, la cual generalizamos de modo excesivo aplicando la característica de un elemento a todo el universo posible de elementos como ese.

Y ahí, en "aquello que nos rodea" y conforma nuestra experiencia diaria, encontramos problemas. Me refiero a las representaciones que los medios de comunicación y las redes sociales ofrecen de las personas y sus situaciones. Los reclutadores de Amazon, que por años contrataron personas, alimentaron su visión de la realidad y formaron sus estereotipos y prejuicios

por lo que consumen de los medios (y últimamente de las redes sociales). De igual manera, podría decirse que los reclutadores contrataban varones porque hay menos mujeres ingenieras. Y sí, esa puede ser una razón. Pero cómo explicar el menor número de mujeres que estudian esa carrera. Una respuesta puede ser que no encuentran referencias de mujeres ingenieras con las que puedan identificarse y que las ayude a decidirse por esa carrera.

De ahí la importancia de preguntarse cómo han sido representadas las mujeres en los medios de comunicación a lo largo de los años. Si nos hacemos esta pregunta, por ejemplo, para las películas de 2015 que hayan sido éxito de taquilla, nos podemos sorprender. Para empezar,

sólo el 17% de las películas tenían una mujer como protagonista. Cuando se habla de coprotagonistas, el número aumenta algo, pero aquellas películas en las que un personaje varón es protagonista definitivamente son más. Además, a esto hay que añadirle que los varones reciben mayor tiempo de pantalla y parlamentos. En las películas en las que ellos son los protagonistas, aparecen tres veces más que las mujeres, y en las que las mujeres son protagonistas ellos reciben el mismo tiempo en pantalla que ellas. Si se trata de revisar el tiempo que los personajes varones hablan, también supera el tiempo de las mujeres. En general, los hombres hablan tres veces más que las mujeres cuando un varón es protagonista, dos veces más



Un estudio de 2017 sobre negocios y diversidad realizado por McKinsey & Company encontró que las compañías con diversidad de género en sus equipos ejecutivos tenían 21% más probabilidades de experimentar una rentabilidad superior a la media.



El estudio llamado ¿Es la diversidad de género rentable? del Peterson Institute for International Economics -hecho entre 21.980 compañías en 91 países-, destaca, que existe una correlación entre la cantidad de mujeres que ocupan estos puestos y ciertas características de las empresas y países, tales como la ausencia "relativa" de actitudes discriminatorias hacia ejecutivas, la especialización en carreras asociadas con dirección y gestión empresarial, y los permisos de paternidad. Además, entre otras, el estudio concluye que Las compañías con al menos un 30% de ejecutivas tienen un 15% más de beneficios.

Uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas tiene como objetivo la igualdad de género, ya que las mujeres y las niñas representan la mitad de la población mundial y, por lo tanto, la mitad de su potencial. La igualdad de género es fundamental para mantener comunidades pacíficas, y también para construir una economía global.



La Cuarta Revolución Industrial se verá impulsada no solo por las tecnologías emergentes y los avances en innovación, sino también por la experiencia humana. Para que la sociedad alcance su máximo potencial en la construcción de un futuro sostenible es fundamental aprovechar todo el conjunto del talento humano.



cuando un varón y una mujer son coprotagonistas e igual cantidad de tiempo cuando la protagonista es mujer.

Uno podría preguntarse: ¿esto afecta la forma en que nos aproximamos a la realidad en el día a día? La respuesta es un rotundo sí. Porque las representaciones, lo que vemos, contribuye a crear expectativas en el comportamiento de las personas y alimenta el sesgo inconsciente que podemos tener con respecto a muchas cosas y situaciones que nos rodean, ya sea que las experimentemos de primera mano o no. Por otra parte, las representaciones también ofrecen posibilidades de identificación que permiten vislumbrar otras expectativas. En una investigación realizada del Geena Davis Institute on Gender in Media y la J Walter Thompson Company, se encontró que el 90% de las mujeres en el mundo sienten que los roles femeninos en el cine y la televisión son importantes, el 61% comentó que los roles femeninos en el cine y la televisión han sido influyentes en sus vidas y el 58% afirmó que las mujeres han sido inspiradas a ser más "ambiciosas y asertivas" por esos roles femeninos. La encuesta, que recibió 4300 respuestas de mujeres de nueve países (Brasil, China, India, Arabia Saudita, Sudáfrica, Rusia, Australia, Reino Unido y Estados Unidos), mostró también que una de cada nueve mujeres a nivel global, y una de cada

cuatro, en Brasil, dicen que los roles femeninos positivos les dieron el coraje suficiente para dejar una relación abusiva.

Décadas de investigaciones sobre cómo los medios de comunicación afectan nuestra visión del mundo coinciden en que estos inciden en nuestro modo de acercarnos a lo que nos rodea. A mayor consumo de medios de comunicación, mayor tendencia a percibir lo que nos rodea de acuerdo a cómo nos los presentan en esas historias. De ahí la importancia de evitar, en palabras de Gerbner y Gross, la aniquilación simbólica. La frase viene de un artículo escrito por ellos en 1976: "La representación en el mundo de la ficción significa existencia social; la ausencia significa la aniquilación simbólica". Si las mujeres no se ven y escuchan en esas historias que consumimos, tanto ellas como ellos terminan pensando que es porque no es posible estar ahí. Esto, a su vez, incide en cómo tomamos decisiones y en cómo nos comportamos en la vida diaria.

Este impacto se ve fortalecido con el aumento

"LA REPRESENTACIÓN EN EL MUNDO DE LA FICCIÓN SIGNIFICA EXISTENCIA SOCIAL; LA AUSENCIA SIGNIFICA LA ANIQUILACIÓN SIMBÓLICA". SI LAS MUJERES NO SE VEN Y ESCUCHAN EN ESAS HISTORIAS QUE CONSUMIMOS, TANTO ELLAS COMO ELLOS TERMINAN PENSANDO QUE ES PORQUE NO ES POSIBLE ESTAR AHÍ. ESTO, A SU VEZ, AFECTA CÓMO TOMAMOS DECISIONES Y CÓMO NOS COMPORTAMOS EN LA VIDA DIARIA.

de las ofertas de los medios y de las redes sociales así como con el debilitamiento de otras formas de contacto social: relaciones cercanas y saludables con padres, amigos, mentores. Podemos mitigar estos impactos tratando de identificar con ayuda de otros cuáles son mis estereotipos y prejuicios, de modo que pueda trabajar sobre ellos. El sesgo inconsciente es precisamente uno de los problemas más difíciles de erradicar y que puede causar cómo se ve en el caso de la IA de Amazon un robot misógino. Por otra parte, y para terminar con un dato interesante: ¿sabía usted que las películas en el 2015 que tenían un protagonista femenino fueron un 15,8% más rentables que las películas en las que el protagonista era varón? y ¿las películas en las que varón y mujer eran coprotagonistas fueron 23,5% más rentables?

Parece que el apuntar a una representación más parecida a la realidad, en la que varones y mujeres vivimos y trabajamos, resulta más rentable financieramente que una centrada en un solo protagonista. **1**

REFERENCIAS

- Dastin, J. (2018) Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. <https://uk.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scrap-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUKKCN1MK08G> Accessed Oct 17, 2018.
- The Reel Truth: Women Aren't Seen or Heard. An Automated Analysis of Gender Representation in Popular Films. (2016) <https://seejane.org/research-informs-empowers/data/#2> Accessed Oct 17, 2018.
- Female characters in film and TV motivate women to be more ambitious, more successful, and have even given them the courage to break out of abusive relationships. (2016) <https://seejane.org/wp-content/uploads/female-characters-in-film-and-tv-motivate-women-to-be-more-ambitious-more-successful-and-have-even-given-them-the-courage-to-break-out-of-abusive-relationships.pdf> Accessed Oct 17, 2018.
- Gerbner, G. & Gross, L. (1976). Living with Television: The Violence Profile. https://www.researchgate.net/profile/L_Gross/publication/22223200_Living_With_Television_The_Violence_Profile/links/59de58b4a6fdcca0d32041ff/Living-With-Television-The-Violence-Profile.pdf

PERSONAS:

FACTOR CLAVE PARA UNA VERDADERA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL



La encuesta practicada a varios CEO durante el primer trimestre de 2018 por PwC entre 105 compañías, nos muestra en qué van las prácticas digitales de gestión humana que se adelantan en este período de transformación.



Diana Galindo

Gerente
People & Organization
PwC
Executive MBA
Inalde Business School

La transformación digital avanza de manera rápida y exponencial. La combinación de inteligencia artificial, robótica, economía colaborativa y otras tecnologías ha traído formas nunca vistas de servicios y trabajos (i.e. Uber, Rappi y Netflix) y esto, a su vez, está transformando los modelos tradicionales de negocios. Así lo indica la encuesta de CEO survey de PwC que revela que el 64% de los presidentes piensa que su negocio tendrá cambios debido a influencias digitales. Por lo tanto, se puede afirmar que vivimos un proceso de transformación

64%

EN CINCO AÑOS HABRÁ DISRUPCIÓN EN MI NEGOCIO CAUSADO POR ROBÓTICA, INTELIGENCIA ARTIFICIAL O BLOCKCHAIN.

fundamental en la forma en la que trabajamos y nos relacionamos, en la cultura, en las habilidades y el desarrollo de la fuerza de trabajo, creando retos claves para la función de Recursos Humanos (RRHH).

Los líderes de estas áreas pueden preguntarse: ¿qué es lo esencial para apalancar la transformación?, ¿cuáles son los principales focos que deben intervenirse?, ¿cómo se evidencian los resultados?, ¿cuáles son las conversaciones que debo tener con los líderes de la organización?, ¿cómo apalanco la digitalización de los procesos de talento humano?

Para responder estas preguntas, PwC Colombia realizó un estudio a 105 empresas durante el primer trimestre del 2018 (HR Digital Fitness 2018), sobre las prácticas digitales de Gestión Humana en el camino hacia la transformación digital, identificando fortalezas,

así como las grandes oportunidades para la consolidación de la estrategia digital desde la función de RRHH.

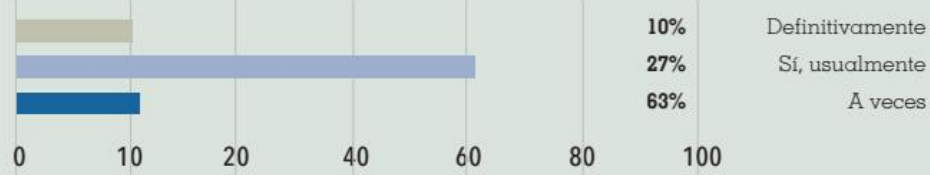
Con base en el estudio, se concluye que para que haya una real y sostenible transformación digital en las organizaciones, el foco deben ser las personas que la conforman, pues de ellas depende que este cambio se materialice; no es solo "desarrollando aplicaciones digitales", sino que es necesario generar una dinámica organizacional que le permita a la empresa moverse con agilidad. Por mucho que se invierta en tecnología de punta, si los usuarios y gestores no están preparados para su correcto uso y desarrollo de innovaciones en su propio negocio, dicha tecnología quedará obsoleta y se desperdiciará su potencial e inversión.

Por lo anterior, y con base en los resultados (casos de éxito y fracaso) del HR Digital Fitness, se ha desarrollado un marco analítico sustentado en cuatro ejes que permiten y habilitan una transformación digital sostenible. Estos son:

- (I) hacer realidad una **cultura de innovación,**
- (II) **desarrollar el talento digital,**
- (III) **trabajar en los líderes digitales y**
- (IV) **garantizar que las prácticas de talento humano estén digitalizadas,** vayan al ritmo del negocio y les permitan un rol estratégico.



“Colaboradores reciben tiempo y apoyo para desarrollar ideas innovadoras”



CULTURA DE INNOVACIÓN:

En las compañías colombianas aún es un reto implementar las nuevas metodologías usadas en la era digital, para asegurar que la organización sea ágil, innovadora y con foco en el cliente.

Para promover una cultura innovadora se necesita invertir en tiempo, recursos y motivar a los colaboradores a generar ideas nuevas basadas en su conocimiento de los procesos y sus áreas de mejora. Sin embargo, el estudio demuestra que solo el 37% de las empresas usualmente dan tiempo y apoyo para desarrollar ideas, lastrando la adopción de dicha cultura.

Otro aspecto interesante del estudio es que solo el 7% de las empresas reconoce esas innovaciones de sus empleados en el día a día y en el ciclo anual, lo que lleva a reflexionar sobre el tipo de programas que tienen las empresas que fomentan la producción de nuevas ideas, pues el reto no solo consiste en pedir un panorama de innovación a los

SE RECONOCE LA INNOVACIÓN EN EL DÍA A DÍA Y COMO PARTE DEL CICLO ANUAL

7%.

colaboradores, sino apalancar esa solicitud con programas que la promuevan.

Además, del *HR digital fitness* se puede concluir que otros factores clave en el desarrollo de la cultura digital son:

- (I) el cambio en los estilos de trabajo** (*home office*, espacios creativos),
- (II) promover el trabajo colaborativo** (*agile*, trabajo en células/tribus), así como

el aprendizaje continuo y el enfoque de experimentar (design thinking, laboratorios de innovación).

DESARROLLO DEL TALENTO DIGITAL:

Independientemente del área de trabajo o el nivel organizacional de un empleado, hoy ya es imperativo contar con conocimientos y competencias digitales. Por ello, uno de los focos claves para consolidar la transformación digital es identificar estas habilidades y actuar en su desarrollo en todos los niveles organizacionales.

Muchas empresas premian las ideas según se presentan o cuando producen beneficios tangibles sin que esto sea una política.

48%

DE LAS EMPRESAS ESTÁN MIDIENDO LAS COMPETENCIAS DIGITALES DE SUS EMPLEADOS.

12%

DE LAS EMPRESAS ESTÁN MIDIENDO EL POTENCIAL DIGITAL DE SUS EMPLEADOS.

De esta manera, primero que todo, es fundamental saber cuáles son las habilidades y competencias digitales requeridas por el negocio (y en cada nivel), así como la brecha con respecto a la situación actual para, desde la función de RRHH, actuar sobre los gaps y promover e incentivar las competencias digitales. El 48% de los encuestados lo está realizando. Por lo anterior, algunas de las empresas representadas en el *Digital*

HR Fitness están rediseñando y relanzando su modelo de competencias a una nueva versión digital. Además, están midiendo las competencias digitales y, según los resultados, establecen grillas de capacitación.

Una vez hecho lo primero, es necesario identificar el talento digital clave en la empresa, saber cuáles son los altos potenciales digitales que ayudarán al crecimiento de la organización de manera más rápida y desde lo digital. Para ello, las empresas hoy en día están midiendo (12%) qué tan digital es cada uno de sus empleados y qué tan transformadores son. Con estas mediciones se ubica a cada empleado en una matriz de nueve cuadrantes. Esta clasificación permite identificar a los altos potenciales y establecer un plan de acción preciso a cada uno de los empleados para así

generar un mayor impacto en la organización.

Posteriormente, es preciso avanzar en su desarrollo, capacitándolos. Sin embargo, un resultado de la encuesta señala que el 55% de las empresas no está entrenando de ninguna manera en habilidades digitales, así que es muy importante reflexionar acerca de la consistencia; porque si sabemos que con las habilidades de la gente se logran los resultados y que lo digital avanza con rapidez, sería muy importante desde talento humano anticiparse a esa transformación y preparar a sus colaboradores.

Otro factor importante para avanzar en el desarrollo de talentos es volver a entrenar para las nuevas funciones en el mundo de hoy. Por ello, es de suma importancia anticiparse a la automatización protegiendo a las personas y no a los cargos.

55%

DE LAS EMPRESAS NO ESTÁN ENTRENANDO DE NINGUNA MANERA EN HABILIDADES DIGITALES.



¿Los líderes apoyan ideas digitales con tiempo y presupuesto?



Un claro ejemplo de esto es el rol de las enfermeras, ya que debido a la tecnología, gran parte de su trabajo se va a modificar y pasarán de tomar signos a interpretar y hallar parámetros. Desde talento humano se debe preparar a las personas para el desarrollo de esas nuevas habilidades.

LÍDERES DIGITALES

Los líderes cumplen un papel fundamental en la estrategia digital para talento humano; son claves para apalancar y visibilizar los objetivos de la organización. Por eso es importante que estén alineados con la estrategia digital del negocio, no solo con palabras sino por medio de acciones coherentes. Por ello, antes que cambiar la tecnología y los procesos, está el cambio de su *mindset*. A pesar de lo anterior, el estudio arrojó que el 28% de las compañías está entrenando

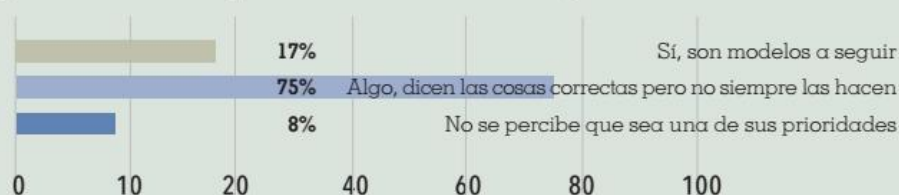
a sus líderes activamente en habilidades digitales y agilidad, por lo que vale la pena reflexionar: si es un diferenciador que los líderes estén capacitados para guiar a la organización, ¿por qué las empresas que declararon lo digital dentro de su estrategia no lo están haciendo?

Por otro lado, es esencial mantener informados a los líderes sobre la estrategia digital, pues si no están alineados y convencidos de la visión, promocionando su adopción, difícilmente esta será implementada y avanzará de manera eficaz. El HR Digital evidencia

que el 75% de los líderes simplemente dicen las cosas correctas, pero no siempre ejecutan o realizan acciones alineadas con lo que dicen, por lo que no promueven del todo el cambio digital; se crea una barrera y se dificulta este proceso.

Parte de la coherencia de los líderes surge del tiempo y presupuesto que den a sus equipos para innovar en ideas digitales. Al respecto, el estudio evidenció que en el 17% de las empresas los líderes apoyan a sus colaboradores con tiempo y dinero para generar ideas y un 65% no les da

¿Los líderes están promoviendo el cambio digital?



CONCIENCIA DIGITAL. ¿Nivelan a líderes en habilidades digitales y agilidad?



3%

CUENTAN CON PLATAFORMAS ANALÍTICAS EN TIEMPO REAL PARA TOMAR DECISIONES DE LOS EMPLEADOS.

recursos económicos, pero sí tiempo para hacerlo, lo cual es positivo porque un pilar importante de la transformación digital consiste en que todos los colaboradores generen propuestas. Sin embargo, para que estas no se queden en el papel, es clave que la organización autorice a los líderes a invertir presupuesto y se encuentren procedimientos de aprobación más ágiles para que la burocracia no se convierta en un obstáculo.

PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO

Es clave que talento humano sea ese aliado que la organización necesita para su transformación digital. Por ello es fundamental que las prácticas de su área estén digitalizadas y vayan al ritmo del negocio, entendiendo lo que este necesita para así, predecir y adecuarse a los retos futuros con información real y actualizada.

Las herramientas con las que cuentan los departamentos de talento son HR Dashboards, benchmarking de indicadores y *people analytics*, que permiten -con datos reales- tomar decisiones acertadas para anticiparse de manera oportuna a lo que el negocio necesita en temas de talento. Con respecto a lo anterior, el estudio mostró que en Colombia solo el 3% de

las organizaciones cuentan con plataformas analíticas en tiempo real para tomar decisiones acerca de los empleados. Esto es un aspecto de suma relevancia con miras a un mejor desarrollo, pues la era digital exige, cada vez más, una mejor toma de decisiones de manera ágil. Eso implica tener los datos actualizados e invertir el tiempo en analizarlos, además de establecer criterios para escoger el camino más acertado para el futuro del talento en la organización.

El uso de las herramientas digitales en el área de talento humano no solo ayudará a la toma de decisiones con mayor agilidad, sino que también permitirá que cada empleado y líder autogestione su desarrollo y el de sus equipos. Para ello, una herramienta clave es la de evaluar la gestión en tiempo real. Se



10%

CUENTAN CON HERRAMIENTAS DIGITALES QUE SUGIEREN CONTENIDOS DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO.



encontró que el 17% de las organizaciones encuestadas utilizan herramientas digitales para medir el desempeño y dar retroalimentación en tiempo real, lo cual señala que es importante que las empresas colombianas avancen con mayor rapidez en esta tendencia mundial de realizar pequeñas mediciones de desempeño después de los momentos claves del rol de un empleado; por ejemplo, una reunión importante, una presentación o el cierre de un proyecto para así emitir acciones más acertadas y acordes con las necesidades de la creciente población *millennial* que demanda un *feedback* constante que impulse su desarrollo.

Finalmente, otro aspecto clave que talento humano debe buscar administrar digitalmente es una herramienta que permita a los empleados autogestionar su aprendizaje, que ofrezca contenidos *on demand*, personalizada con las necesidades que requiere cada empleado e identificadas por la evaluación de desempeño. Resulta imprescindible establecer modelos de aprendizaje cada vez más ajustados a lo que el colaborador necesita para crecer en su desempeño.

17%

UTILIZA HERRAMIENTAS DIGITALES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO Y DAR RETROALIMENTACIÓN EN TIEMPO REAL.

Sin embargo, este es un reto aún persistente en el país, pues tan solo el 10% de las organizaciones cuenta con herramientas digitales que sugieren contenidos de entrenamiento personalizados.

En conclusión, y con base en los resultados del estudio, las empresas en Colombia han empezado a recorrer un camino frente a la demanda de la transformación digital. Sin embargo, para ser más competitivas frente a sus pares en el mundo, deben ser conscientes de la necesidad

de poner el acelerador para invertir en los aspectos que les van a permitir adaptarse de manera sostenible a esta nueva era, no solo aumentando su inversión en tecnología, sino sobre todo en las personas. Por lo anterior, es fundamental trabajar en el proceso de cambio, impactando estos cuatro focos fundamentales: la cultura de innovación, el desarrollo de habilidades digitales, el empoderamiento de los líderes y la creación de prácticas de talento humano basadas en la tecnología. **L**

La empresas colombianas necesitan poner el acelerador para invertir tanto en tecnología, como en las personas.

PARA ENCONTRAR LA PASIÓN DEL INNOVADOR

SÁLGASE DE SU

Dejar la estabilidad y la comodidad que ofrece una empresa de renombre para embarcarse en el proyecto de un grupo familiar es una decisión que difícilmente toma un directivo y más cuando como profesional ya ha alcanzado lo más alto. Esa es la historia de Alfredo Barragán, Executive MBA Inalde Business School, que hemos condensado en un proceso de siete puntos, porque lo que a primera vista pareciera insensatez, es el primer paso para activar la innovación o la creación de nuevas y exitosas empresas.

Primera alerta: 'Vacío', a pesar de ser un líder y de estar en la cúspide de su carrera consiguiendo los resultados que todos esperaban Alfredo sintió que su conciencia le hablaba y le costó aceptar que lo que le estaba pidiendo era que saliera de su 'zona de confort'. En palabras de un *millennial*, el experimentado ejecutivo empezó a sentir la necesidad de medirse a un nuevo reto y probar esa miel de la que las nuevas generaciones hablan 'la pasión'.

El panorama: se presentó borrosa en el horizonte de este ejecutivo: estaba la oportunidad de entrar a hacer parte de una empresa familiar especializada en ofrecer soluciones tecnológicas para promover el otorgamiento de crédito digital, una idea poco conocida, cuando inició la historia de Datascore, veinte años atrás, pero que hoy todos reconocemos a estas empresas como *fintech*.

La decisión de saltar: fue tomada por Barragán cuando visualizó la empresa como el reto que estaba buscando y tuvo claro su propósito "construir una empresa '*fintech*', regional con sensibilidad local, que tuviese un crecimiento sostenible y que fuera uno de los mejores lugares para trabajar".

El aterrizaje: pasar de una entidad gigante que manejaba cifras de billones a Datascore, una que vende millones, fue una de las primeras variables que tuvo que asumir Alfredo Barragán, pero, no fue la única; después de sumergirse en la cultura de la empresa, en sus cifras, su modelo de negocio y en todo lo relacionado con su actividad y filosofía, entendió que también debía liderar la motivación de una transformación al interior de la organización.

Preparar el terreno: en la transformación que propició en el corazón de Datascore empezó por alinear sus intereses como directivo con los objetivos que tenía trazados para la firma y con los intereses de la familia de Daniel Vargas -actual presidente de Datascore, fundador y cabeza de la familia propietaria-; luego, se preocupó por transmitirle a sus colaboradores las directrices bajo las cuales trabajarían para que el servicio 'mecánico' que venían prestando cambiara a uno que trascendiera, ya que ese sería uno de los

ZONA DE CONFORT

diferenciadores para que la empresa se hiciera visible a nivel local y regional.

El plan de acción hacia el cliente externo: que implementó Barragán desde la vicepresidencia de *marketing & sales* se basó en tres consideraciones: **a)** "Somos parte de un sector considerado el mayor disruptor del mercado", -ya que de acuerdo a los resultados del estudio realizado por KPMG en 160 instituciones financieras de treinta y seis países, 57% menciona a las 'fintech' como la mayor fuente de disrupción y solo 46% dicen tener una estrategia definida de 'fintech' en sus instituciones-. **b)** "Necesitábamos una alianza de valor que nos acortara el camino"... "de ahí surgió nuestra asociación con FICO y con ello dimos valor a nuestra empresa ya que pudimos ofrecer a los prestamistas una solución para la evaluación del riesgo de crédito basada en la nube". **c)** "Debíamos ampliar la base de nuestros clientes en la región y complementar los que ya poseíamos en Ecuador".

→ El camino de la transformación para competir local y regionalmente implica reinventarse todo el tiempo: *Alfredo Barragán, DataScoring de Colombia*



El plan de acción interno: Partió de la creación de una cultura organizacional que acompañara al plan de acción externo, en la que se les hiciera sentir a los colaboradores que mientras trabajaban en función del plan de la empresa se estaban desarrollando personalmente. La idea de Barragán es que "a las personas les debería llegar el cambio no por imposición, sino como resultado de su deseo personal por desarrollarse". Adicionalmente, el plan de acción interno también tocó al gobierno de la organización, razón por la cual Alfredo gestionó lo necesario para implementar una junta directiva con miembros externos, elegidos con un fuerte compromiso de ayudar

en el propósito ya definido.

Esta historia resumida de gestión desde la vicepresidencia de DataScoring no concluye aquí; Alfredo Barragán reconoce que sus retos son diarios y, sin duda, es un ejemplo de cómo todos los directivos pueden explorar nuevas facetas y salir de esos trabajos que ofrecen estabilidad pero que "no nos hacen sentir pasión". Alfredo resalta la importancia que tiene en un directivo conectarse con la pasión por lo que hace, y por lo que produce, y anima a quienes sienten la 'alerta' a buscar su propio camino. Los emprendedores también están entre ejecutivos con basta experiencia, afuera de su comodidad los esperan empresas que los pueden reconectar con su pasión. **1**

SEMANA INTERNACIONAL

LA SEMANA INTERNACIONAL, UNA EXCURSIÓN ACADÉMICA LLENA DE EXTRAORDINARIAS EXPERIENCIAS

Del primero al 19 de octubre se llevó a cabo la Semana Internacional del Executive MBA de la Escuela. Durante estos días, los participantes tuvieron la oportunidad de visitar diferentes destinos académicos como el IPADE en México, Harvard en Boston, Silicon Valley en San Francisco, IESE en New York, Darden en Virginia, y CEIBS en China.



IPADE, CIUDAD DE MÉXICO: en esta escuela de negocios nuestros participantes se relacionaron con más de 490 estudiantes de diez diferentes escuelas de negocios en el mundo.



EN IPADE asistieron a varias conferencias, como la que dictó el profesor Gustavo Pérez sobre "Social Responsibility in Good Business", sesiones de clase, aprendizaje con la metodología del caso y el *networking*.
 → Asimismo, **German Serrano Duarte** participó como profesor invitado dictando el caso: Muhammad Yunus: un liderazgo real. Luego de las jornadas académicas, los participantes visitaron la Basílica de Santa María de Guadalupe y el Palacio Nacional en Ciudad de México, entre otros lugares turísticos. Además, realizaron un viaje en globo aerostático mientras disfrutaron del panorama mexicano. Al finalizar la semana, tuvieron la actividad de integración con temática mexicana en la que disfrutaron de la comida, las costumbres y las fiestas de esa cultura.



SILICON VALLEY, SAN FRANCISCO

→ Los participantes del Executive MBA que visitaron Silicon Valley, iniciaron su recorrido académico en la Universidad de Berkley, continuando con la visita empresarial en **Facebook**. Así como las experiencias académicas brindan conocimiento a los participantes, las visitas empresariales son un componente que agrega gran valor a la semana internacional del Executive MBA.



INALDE
Business School

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



EXECUTIVE MBA EN SILICON VALLEY



→ Durante la Semana Internacional, los ejecutivos del grupo visitaron importantes organizaciones como **SAP**, empresa multinacional encargada de diseñar productos informáticos de gestión empresarial y **CafeX**, la compañía que se dedica a diseñar robots que sirven por sí solos el café. Durante la Semana Internacional, además, visitaron empresas de tecnología pioneras en el mundo como **Intel** y **Hewlett Packard Enterprise**, donde se apropiaron de los temas informáticos, de innovación y creación de nuevos productos tecnológicos.



DARDEN SCHOOL OF BUSINESS,

VIRGINIA: los participantes que visitaron la escuela de negocios de Darden, conocieron directivos de diferentes partes del mundo en talleres de integración, como el de *design thinking*.

También, visitaron la casa de Thomas Jefferson, tercer presidente de los Estados Unidos, una gran oportunidad para integrarse y hacer nuevos vínculos con los profesores de la escuela y demás participantes. También, realizaron una visita empresarial a la North American Sake Brewery.



IESE, NUEVA YORK

Además de las sesiones académicas que se realizaron en el IESE Business School de Nueva York, los participantes también visitaron la empresa de energías renovables, comprometida con el cambio climático, **3Degrees**, en San Francisco. Durante las sesiones de clase se discutió sobre temas coyunturales, nuevas tendencias en el mundo de los negocios y polémicas como la guerra mundial comercial con el profesor Efraim Chalamish de New York University. Por otra parte, nuestros participantes también asistieron a las sesiones de innovación con Thomas Wedell-Wedellsborg, coautor del libro *Innovation as Usual*.



CEIBS, CHINA

Con una cena tradicional de pato laqueado en la calle Qianmen de Beijing y con el recibimiento de Óscar Rueda García, embajador de Colombia en China, se inició la semana internacional del Executive MBA y, también en este destino, **del PADE** en China Europe International Business School - CEIBS. Durante la reunión con el embajador, se conversó acerca de los aspectos más relevantes de las relaciones bilaterales y se hizo una introducción a la cultura de negocios en China.

Los profesores Howei Wu, Richard Carney y Guo Bai, fueron algunos de los profesores expertos que discutieron con los participantes, durante la semana, temas relevantes para la cultura colombiana, como lo son la economía, el capitalismo y la transformación digital.

Adicionalmente, vivieron una enriquecedora sesión sobre negociación con la profesora Michelle Zheng, quien enfatizó la necesidad de hacer una apropiada interpretación cultural de la

contraparte en cualquier proceso de negociación. Entre tanto, recomendó dejar de lado los estereotipos culturales y las ideas preconcebidas sobre los chinos.

Por otra parte, la profesora Lydia Price se reunió con nuestros participantes en la sesión "Marketing with Chinese Characteristics" y se desarrolló una apasionante clase sobre las particularidades del mercado chino.

Luego de las sesiones académicas, los participantes hicieron un recorrido turístico por algunos monumentos icónicos como la Muralla China, la Plaza de Tiananmén en Pekín y el Estadio de Pekín, conocido como "El Nido del Pájaro". Adicionalmente, probaron las delicias y exóticas comidas típicas de la cultura china.

La visita a este destino finalizó con la reunión que se realizó con la cónsul general de Colombia en Shanghái, Luz Helena Echeverry, en la que tuvieron la oportunidad de conversar sobre las consideraciones necesarias para hacer negocios en China.

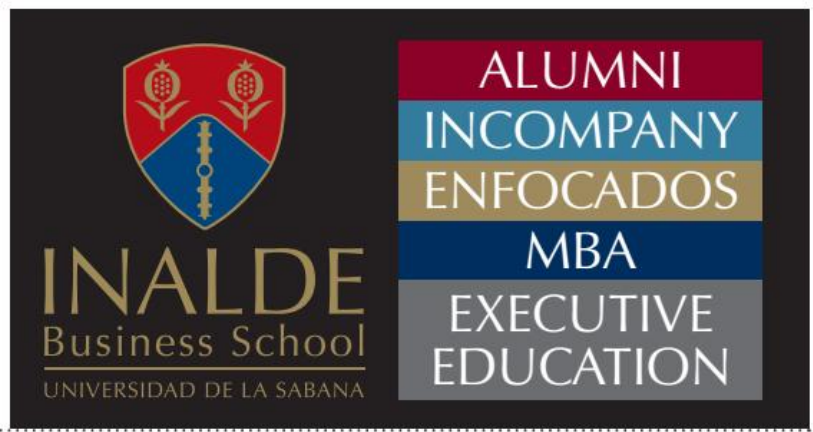
HARVARD, BOSTON



→ En la semana internacional en Harvard Business School, una de las Escuelas de negocios líderes en Estados Unidos y el mundo, los participantes discutieron sobre la valoración de empresas tecnológicas con el profesor Benjamin C. Esty y, sobre los desafíos de grandes corporaciones en una era de cambios en las dinámicas de consumo, con el profesor Ramon Casadesus-Masanell.

Durante la visita a esta prestigiosa business school, nuestros participantes estudiaron los casos, dialogaron con estudiantes de otras escuelas del mundo y tuvieron la oportunidad de visitar la biblioteca de la Escuela.





POR TERCER AÑO CONSECUTIVO, INALDE GANA EL PREMIO AL MEJOR CASO EN ESPAÑOL EN EL NORTH AMERICAN CASE RESEARCH ASSOCIATION - NACRA

→ En el North American Case Research Association - NACRA, conferencia donde se presentan los casos académicos más importantes del mundo escritos por profesores de diferentes Escuelas de Negocios y Universidades, Inalde Business School ganó el premio al mejor caso en español, escrito por el profesor Ignacio Osuna y la investigadora Cindy Pinzón.



El North American Case Research Association - NACRA, es el escenario donde se presentan los casos académicos más importantes del mundo escritos por profesores de diferentes Escuelas de Negocios y Universidades. En esta ocasión Inalde Business School ganó el premio al mejor caso en español, escrito por el profesor **Ignacio Osuna** y la investigadora **Cindy Pinzón**, con el caso: **ISA y la decisión estratégica de Internexa**.

→ Para Inalde es muy significativo ganar, por

tercera vez consecutiva, el premio al mejor caso en español, pues muestra que se están produciendo casos de calidad que, además, con una perspectiva del ser que cubren múltiples audiencias como **MBA, Executive Education** e incluso pregrado. Son casos flexibles, de índole nacional e internacional, acerca de realidades actuales y que impactan directamente al mundo directivo.

→ Los casos que se preparan en Inalde se refieren a empresas de trayectoria, con

situaciones empresariales actuales y se escriben con un profundo análisis, de discusión y de toma de decisiones, que es una de las características más importantes para los jurados de NACRA a la hora de decidir cuál es el mejor caso.

→ En el North American Case Research Association se reúnen anualmente más de 160 profesores de diferentes partes del mundo para discutir y perfeccionar casos recientemente escritos y que antes han sido probados en el aula. En esta conferencia los profesores se reúnen en mesas de trabajo para discutir acerca de los casos y para dar y recibir feedback. Los casos se presentan en diferentes tracks por disciplina, como: marketing y relaciones internacionales, gobierno corporativo, gestión humana, entre otros.

→ En los años anteriores el premio a mejor caso en español lo recibió el profesor **Juan Manuel Parra**, en 2017, con el caso: Ecoservicios, saneando la cultura interna; y el profesor **Ernesto Barrera**, en 2016, con el caso: TigoUNE, la centralidad del cliente en una integración cultural.

INALDE MEDELLÍN



PARA EPM

→ Se realizó el Programa en Pensamiento Estratégico, enfocado en fortalecer habilidades gerenciales. Durante este programa se logró capacitar a 141 participantes de la empresa.

IN COMPANY CON ENFOQUE EN CUALIDAD DE GÉNERO

→ Contó con la participación de cuarenta y tres mujeres líderes de diferentes empresas y áreas del Grupo Cementos Argos en el Park Diez Hotel en Medellín.

PROGRAMA PDD

→ Se inauguró en el Country Club de Ejecutivos de Medellín una nueva promoción del Programa PDD con veintidós directivos.

CONTINUIDAD: LA NUEVA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL

→ Esta Continuidad con el profesor Hugo Díaz, se llevó a cabo en el hotel Intercontinental de Medellín con la participación de cincuenta y dos egresados de Inalde y sus invitados.

ENCUENTRO DE DIRECTIVOS: EFICACIA ORGANIZACIONAL Y PERSONAL

→ Se realizó en el Country Club Ejecutivos de Medellín. Allí participaron gerentes de diferentes empresas con el objetivo de conocer la experiencia Inalde y ampliar su toma de decisión y formación.

PDD MEDELLÍN DE VISITA EN INALDE

→ En Inalde recibimos a los participantes del Programa de Desarrollo Directivo de Medellín, PDD, quienes tuvieron sesiones de integración con el programa de Bogotá.



CONTINUIDAD: LIDERANDO EL CAMBIO EN CULTURAS FUERTES

→ Allí se discutió sobre la cultura empresarial como atractivo y el nivel de impacto que esta tiene en las organizaciones. Se llevó a cabo en el Country Club de Ejecutivos de Medellín y participaron cuarenta y nueve egresados del Executive MBA y de los programas de Executive Education.

ENCUENTRO ANUAL MEDELLÍN

ENCUENTRO ANUAL DE EGRESADOS EN MEDELLÍN

→ El alcalde de la ciudad, Federico Gutiérrez Zuluaga, fue el invitado especial del encuentro. Él recogió los avances de su gobierno en la conferencia "Medellín, historia de una transformación constante" y posteriormente participó de un conversatorio con el nuevo director de la Escuela, Alejandro Moreno Salamanca, donde trataron temas como la toma de decisiones en el ejercicio de la administración pública y la ética en el gobierno.



→ Además, este fue un espacio para la reconexión con amigos y compañeros de promoción y los egresados tuvieron la oportunidad de revivir historias del pasado en la Escuela.



→ En su charla, el alcalde se refirió a varios aspectos transversales de la ciudad, como la lucha que ha emprendido para superar el pasado relacionado con el narcotráfico y para que se dignifique a las víctimas protagonistas; cómo la ciudad invierte en educación para superar la deserción escolar, construir mejores espacios de formación y facilitar el acceso a la educación superior de los jóvenes con menos oportunidades por medio de becas; cómo se ha logrado mejorar el medio ambiente con la resiembra de árboles y la construcción de más espacio público verde, y cómo, con el apoyo ciudadano, se han logrado superar momentos críticos de su gobierno, como el de Hidroituango.



ALUMNI



→ CAFÉ DE PRESIDENTES CON GUSTAVO

DREISPIEL, presidente de Pricewaterhouse Coopers, quien se encargó de compartir su visión acerca de los retos del futuro para los CEO's a partir de su experiencia. Este evento, que se realizó en el Club El Nogal, contó con la participación de ochenta y tres presidentes, egresados e invitados.

PANEL DE EXPERTOS: EL ROL DE LOS MIEMBROS DE JUNTAS DIRECTIVAS EN COLOMBIA

→ Contó con 106 participantes y cuarenta vía *streaming*. En el panel participaron grandes líderes de empresas colombianas como Margarita Correa Henao, cofundadora y presidente de la Junta Directiva de Bancamía; Gabriel Vegalara Franco, director divisional de Renault CasaToro y Juan Emilio Posada, empresario, fundador y exCEO de Viva Air Colombia.



PANEL DE EXPERTOS: ¿POR QUÉ SE QUIEBRAN LAS EMPRESAS EN COLOMBIA?

→ Los invitados a este evento fueron Juan Guillermo Vélez Cabrera, exsuperintendente de sociedades de Colombia y Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecámaras; el moderador fue el profesor Juan Diego Arbeláez.

ENCUENTRO ANUAL BOGOTÁ

ENCUENTRO ANUAL DE EGRESADOS EN BOGOTÁ

→ La vicepresidente y egresada del PADE de Inalde Business School, Marta Lucía Ramírez, fue la invitada de honor en nuestro Encuentro anual de egresados. En su discurso, la vicepresidente resaltó la importancia de la vinculación y apoyo de los empresarios colombianos para crear una sociedad más justa y equitativa. Por su parte, nuestro director general, Luis Fernando Jaramillo, presentó sus más sinceros agradecimientos a la comunidad Alumni por tantos años de servicio y apoyo incondicional en su labor.



→ El encuentro anual de egresados en Bogotá finalizó con un coctel de integración, en el cual, los asistentes tuvieron la oportunidad de reencontrarse con viejos amigos, fortalecer ese vínculo que crearon en las aulas de Inalde y recordar anécdotas sobre su paso por la Escuela.



CONTINUIDADES

“EL VALOR Y EL COSTO DE LA TRANSPARENCIA”

→ Esta Continuidad fue presentada por el profesor Alejandro Moreno-Salamanca en el Club Colombia de Cali y participaron veinticuatro egresados de la Escuela.

CASO SALUD Y BIENESTAR:

→ ¿Nos olvidamos del protocolo familiar?, presentado por el profesor Ernesto Barrera. Se llevó a cabo en el Club Colombia de Cali y asistieron treinta y ocho egresados.



“TRABAJO Y FAMILIA: ¿ALIADOS O ENEMIGOS?”

→ Esta Continuidad desarrollada en Inalde Business School con la profesora Sandra Idrovo, tuvo un muy particular desarrollo, pues la profesora sorprendió a los participantes con la visita de Catalina Parada y Carlos Trelles, fundadores de Axon Marketing & Communications, y protagonistas del caso que se discutió en la sesión por más de dos horas.

ENFOCADOS



PROGRAMA ENFOCADO: INNOVACIÓN DESDE LA ALTA DIRECCIÓN

→ Con el experto en transformación empresarial, Álvaro González Alorda, los participantes tuvieron la oportunidad de entender la importancia de los procesos de cambios en las compañías y analizar la mejor manera de enfrentarlos.

EXECUTIVE MBA



SE LLEVÓ A CABO NUESTRO TRADICIONAL MBA X 1 DÍA

→ Con la participación de sesenta y cinco directivos que decidieron vivir la experiencia Inalde por medio del caso: Starbucks – Brindando servicio al cliente, con el profesor Ignacio Osuna.

INICIO DE UNA NUEVA PROMOCIÓN DEL EXECUTIVE MBA (2018 - 2020)

→ Contó con la participación de ochenta directivos que tienen una enorme responsabilidad por construir un mejor país. Los nuevos participantes provienen de diversos sectores de la economía como: proyectos de tecnología, turismo, alimentos, comercio exterior, salud, entre otros.



RECIBIMOS A SETENTA Y SIETE NUEVOS PARTICIPANTES de diferentes empresas colombianas, quienes iniciaron el Executive MBA intensivo, promoción 2018 – 2020.



DÍA DE LA FAMILIA DEL EXECUTIVE MBA, PROMOCIÓN 2018-2020

→ Se llevó a cabo una jornada de integración con los participantes del Executive MBA, quienes tuvieron la oportunidad de compartir un tarde con sus compañeros y sus familias.



EXECUTIVE EDUCATION

SE INAUGURÓ EL PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL, PDG PROMOCIÓN 2018

→ Veinte directivos iniciaron este camino de perfeccionamiento y ellos hacen parte de diferentes empresas líderes como Ecopetrol, Zona Franca de Barranquilla, la Fuerza Aérea Colombiana, entre otras.

DÍA DE LA FAMILIA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

→ Se reunieron en la Escuela setenta participantes y egresados de las promociones 2016-2, 2017-2 y 2018-1 junto con sus cónyuges, hijos y familiares más cercanos.



PDD PROMOCIÓN 2017-2018

→ Con orgullo celebramos la clausura de los participantes del Programa de Desarrollo Directivo.

PADE 2018

→ Con orgullo y alegría recibimos a la nueva promoción del Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE 2018, conformada por quince presidentes y gerentes generales de importantes empresas colombianas.



INCOMPANY



REGIONAL DEVELOPMENT PROGRAM SIKA

→ Este Programa contó con la participación de veintidós directivos de Sika de las diferentes plantas de Latinoamérica (Brasil, México, Costa Rica, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay y Perú). Además, tuvimos el agrado de compartir con el gerente de Recursos Humanos de la compañía, Werner Angehrn, quien vino desde Suiza.



REGIONAL LEADERSHIP PROGRAM

→ Desarrollado para diecinueve directivos de Sika Latinoamérica.

PROGRAMA EN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES - MUNDIPHARMA

→ El cual contó con la participación de veintitrés médicos oftalmólogos.

JORNADA EN CRITERIO DIRECTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS - ANASAC

→ Para cuarenta directivos y principales clientes del sector agroindustrial, las empresas Arroz Diana, Organización Roa Florhuila, Agroservicios, entre otras.

PROGRAMA EN SINERGIAS CORPORATIVAS DE DAABON

→ Se llevó a cabo en Santa Marta y estuvo dirigido a los directivos de las sucursales de Colombia, Estados Unidos, Alemania, Japón y Australia de Daabon. Alejandro Moreno, Juan Manuel Vicaría, Peter Montes; profesores de Inalde, y Fernando Fragueiro, profesor internacional del IAE de Argentina estuvieron a cargo del programa.



PROGRAMA EN NEGOCIACIÓN - DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA, DIMAR, DE LA ARMADA NACIONAL

→ Contó con la participación de cuarenta altos directivos de la organización.



PROFESORES



EN EL WORLD FOOTBALL SUMMIT

→ Alfonso Aza, director de Relaciones Corporativas y profesor de Inalde se reunió en Madrid, España, con Jorge Valdano, exfutbolista, entrenador, campeón del mundo con Argentina y exdirector deportivo del Real Madrid, y con Diego Torres, directivo de Soccer Management Agency, en el marco del World Football Summit.

EN WORK-FAMILY RESEARCHERS NETWORK)

→ La profesora Sandra Idrovo participó en la WFRN Conference 2018, en la cual presentó la ponencia titulada The Work-Family Interface in the Armed Forces in Colombia. El evento contó con la participación de 400 personas de treinta países.



EN XXIII SHE CONFERENCE

→ La profesora Sandra Idrovo participó en XXIII SHE (Society of Human Ecology) Conference 2018 en Lisboa, Portugal. Allí presentó el trabajo de investigación Sustainability and the Home: A Perspective from 20 Countries. La conferencia se realizó en la Faculdade Ciências Sociais e Humanas (FCSH), de la Universidad Nova de Lisboa y participaron 300 ponentes de treinta y cinco países.

EN EL CONGRESO INTERNACIONAL IFERA 2018

→ La profesora María Piedad López fue nominada al premio Best Paper Contribution to Practice, por su investigación "Understanding the Development of Psychological Ownership in Family Firms: The Role of Family Dynamics", la cual escribió en coautoría con Isabel Botero de Stetson University. Esta investigación fue presentada en el Congreso Internacional IFERA 2018, en Zwolle, Países Bajos.



EN STRATEGIC THINKING FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT

→ La profesora María Piedad López participó como experta en Strategic Thinking for Sustainable Management, en la cuarta edición del International Summer School of Sustainable Management realizada en Bélgica. Allí, tuvo la oportunidad de enseñar estrategias de sostenibilidad para los modelos de negocios de las empresas participantes a estudiantes de diferentes partes del mundo.



La esperanza sigue viva

#HidroituangoEsColombia

Proyecto Hidroeléctrico Ituango



Bancolombia 

Presenta
Santa Cruz del Islote

www.escuelasostenibilidad.com



La
Escuela
DE LA
SOSTENIBILIDAD

CREATED WITH OUR FRIENDS AT Google

Donde hacen mucho, con muy poco.