

ISSN 1692 - 8466

# INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 33 • Mayo de 2012

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 33 • Mayo de 2012

La mujer  
en la alta  
dirección  
colombiana



**Pedro Antonio Niño Rodríguez**  
 Director General de INALDE Business School



Como podrán observar en la portada, en esta edición quisimos abordar un tema que, si bien se ve reflejado en la estructura académica de INALDE, consideramos debe ser llevado a otros escenarios de discusión por nuestros egresados y directivos de primer nivel a quienes va dirigida esta publicación.

La idea, lejos de suscitar un debate de sexos, es estimular la productividad de las empresas colombianas a través del fomento de la aportación de las mujeres en los diferentes niveles de decisión.

Y para esto, la Dra. Sandra Idrovo y el Centro de Investigación Cultura, Trabajo, Cuidado, de INALDE Business School, que ella lidera, presentan interesantes resultados sobre la participación femenina en las juntas directivas del país y sobre la percepción de éxito laboral entre las mujeres. Este artículo está acompañado de los testimonios de tres grandes líderes que, desde la alta dirección, opinan sobre el tema y cuentan cómo ha sido su trayectoria profesional: las Doctoras María del Rosario Guerra, Rosario Córdoba y Eulalia Arboleda.

Por otro lado, el Dr. John Naranjo nos cuestiona sobre la ruta que estamos llevando en materia económica. Si bien destaca los buenos resultados

del país en 2011, es enfático al señalar que si no enfrentamos retos como la calidad de las instituciones, la infraestructura, el mercado laboral y la formación directiva, la meta propuesta de crecer a un 6% anual no será posible.

Y esto solo se logrará con el trabajo mancomunado de todos los sectores. Pero en este punto me detengo y pongo sobre la mesa un tema en el que he venido insistiendo en los últimos meses: la falta de disposición de las compañías nacionales en la formación de sus directivos y el reto que tenemos por delante en este campo.

Es preocupante ver algunos índices del Global Competitiveness Report 2011-2012 del Foro Económico Mundial (GCR), como el de preparación de personal directivo (pilar de alta educación y entrenamiento), en el que Colombia se ubica en la posición 99, entre 142 países, por debajo de países como Costa Rica, Chile, Brasil, Uruguay, Argentina, Perú y México.

Así que realmente los invito a que reflexionemos a través de los contenidos de esta entrega de la revista INALDE sobre este y otros temas directivos que nos llevarán a jugar un papel definitivo y protagónico en la transformación que la sociedad nos está reclamando.

Muchas gracias.



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

#### Directora

Cecilia Duque Duque

#### Editora

Carol Espitia Alvarado

#### Comité Editorial

Pedro A. Niño Rodríguez  
Cecilia Duque Duque  
Héctor Ángel  
Raúl Lagomarsino Dutra  
Sandra Idrovo Carlier

#### Colaboradores

John Naranjo Dousdebés  
German Serrano Duarte  
Sandra Idrovo Carlier  
Juan Carlos Palau  
Julián Villanueva  
Guillermo Armelini

#### Junta Directiva Alumni INALDE

Mario Hernández  
Pedro A. Niño Rodríguez  
Francisco Manrique Ruiz  
Hilda Arango de Ortega  
Olivia Díazgranados  
Juan Pablo Dávila Velásquez  
Juan Carlos Figueroa Espinel  
María Consuelo Ayala Carreño  
Gabriel Barbosa  
Diego Ferreira Nieto  
María Helena Benítez Londoño

#### Coordinadora Alumni y comercialización

Nidia García Pacheco

#### Fotografía

Rodrigo Dueñas  
Juan Mauricio Benítez  
Cortesía Fundación Suramericana  
Cortesía IPADE Business School

#### Revista INALDE

Publicación de INALDE Business School -  
Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE  
Edición No. 33. Mayo de 2012

#### Diseño

LDGStudioDesign - [lauradegamboagmail.com](mailto:lauradegamboagmail.com)

#### Diagramación

Omar Rodríguez

#### Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

**[Escribanos a revista@inalde.edu.co](mailto:Escribanos a revista@inalde.edu.co)**

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



## ¿Podremos seguir creciendo al 6% anual

Si no trabajamos en temas como infraestructura, calidad de las instituciones, mercado laboral y formación directiva, no lograremos la meta del 6% anual, a pesar de los buenos resultados de 2011.



## ‘Viene más innovación e internacionalización para IPADE’

Entrevista con el Dr. Rafael Gómez Nava, Director General de IPADE Business School (México), quien asumió el cargo recientemente. Su visión sobre la importancia de las escuelas de negocios en A.L.



### 16 Competencias directivas, un camino hacia la virtud

El hombre 'vértice' de cualquier organización demanda algo más que la suma de habilidades directivas: exige una serie de calidades humanas y virtudes.



### 24 El poder del boca-oreja en el *marketing mix*

Aunque la publicidad tradicional y el boca-oreja en las redes sociales compiten hoy día por el reducido presupuesto de *marketing* de las empresas, se deben ver como estrategias complementarias.



### 34 La mujer en la alta dirección colombiana

A pesar de la alta participación femenina en la fuerza laboral, las mujeres aún no llegan a las instancias más elevadas. Resultados de una investigación en Colombia y testimonios desde la alta dirección.



### 50 Aspectos legales para una fusión exitosa

Nociones contables y jurídicas básicas para que un directivo entienda y lidere algunas de las transacciones con más auge en la economía mundial y nacional: las fusiones y adquisiciones.



### 58 Jorge Salazar, empresario marca 'premium'

Le rendimos un homenaje al Dr. Jorge Salazar, fundador de Colwagen y egresado PADE de la primera promoción, por toda una vida de trabajo, liderazgo positivo y servicio a la sociedad colombiana.

### 64 Crónica Fundación Suramericana

### 74 INALDE al día

### 88 Egresados INALDE



¿Podremos  
seguir creciendo

al 6% anual



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

A pesar del notorio avance en materia económica de Colombia y de los buenos resultados de 2011, si no enfrentamos retos inmediatos como infraestructura, calidad de las instituciones, mercado laboral y formación directiva, la meta propuesta del 6% anual no será una realidad.

## 1. Desempeño

El crecimiento de la economía colombiana en 2011 fue de 5,9%, mucho mejor que lo inicialmente previsto. Y muy importante: por primera vez en varias décadas la inversión productiva representó cerca del 30% del PIB, nivel superior a los promedios históricos del 18%. Este 30% se considera como mínimo aceptable para un país que desea competir con los grandes jugadores en un mercado global. La mayor parte de esa inversión fue realizada por colombianos, pero también se sumó la de los extranjeros con un monto récord de casi US\$ 18.500 millones (US\$ 13.234 millones de inversión directa, más US\$ 5.303 millones de cartera), que fueron atraídos a pesar de que los flujos de capitales hacia países emergentes, como el nuestro, disminuyeron drásticamente en 2011.

Si al mayor acervo de maquinaria y equipos se le adiciona un aumento de 1,2 millones de colombianos ocupados, que llevaron a que se ter-

minara el año con tasas de desempleo menores al 10%, se concluye que no solamente creció la producción de bienes y servicios, sino que eso se tradujo en un mayor ingreso real para la sociedad, para los trabajadores y para los empresarios e inversionistas, pues la inflación se mantuvo controlada y, afortunadamente, las expectativas de aumento de precios son reducidas.

Con ese mayor ingreso y mayor poder adquisitivo, el consumo doméstico de bienes perdurables (automóviles, muebles, electrodomésticos, etc.) y no perdurables (alimentos) creció, lo que jalonó mayores importaciones, la compra de vivienda, la industria, los transportes y las comunicaciones, entre otros. Pero también la demanda externa por nuestros productos creció en 2011 en un 43% y fue históricamente alta, unos US\$ 57.730 millones representados en productos energéticos (petróleo, gracias a que la producción se acercó a 1 millón de barriles por día), carbón y exportaciones no tradicionales. Estas últimas aumentaron en valor, aunque

“A pesar de enfrentar una crisis financiera mundial, Colombia se ubicó como la cuarta economía más grande de Latinoamérica el año pasado”

en términos reales (por ejemplo, toneladas) desafortunadamente su evolución fue modesta (4%); sin embargo, hay que reconocer que se ha buscado abrir nuevos mercados como alternativa al venezolano. De otra parte, se siguen negociando acuerdos comerciales, de inversión y de doble tributación con varios países, lo que facilitará aperturas de mercado, ofrecer financiación y más inversión.

El mayor ingreso también permitió aumentar en 26% el recaudo tributario proyectado para 2011 y reducir el déficit fiscal consolidado a 2,2% del PIB, inferior al 3,2% que tuvimos en 2010; dicha evolución hizo posible disminuir la deuda pública neta a niveles del 28% PIB.

Cabe destacar que estos buenos resultados se lograron a pesar de enfrentar una crisis financiera mundial y nos ubicaron como la cuarta economía más grande de Latinoamérica, con un crecimiento sólido, que atrae flujos abundantes y estables de inversión extranjera y que son suficientes para financiar un persistente déficit en la cuenta corriente (3% PIB) y para aumentar las reservas internacionales. Por todo esto se ha calificado nuestra deuda soberana con Grado de Inversión. Ya no estamos en el capítulo de deuda especulativa, lo que reduce el costo del endeudamiento soberano a niveles similares a los de Chile, Perú y el promedio latinoamericano.

---

## 2. ¿Qué ayudó a lograr este buen desempeño a pesar de la crisis financiera mundial?

---

- A lo largo del año hubo optimismo: los índices de condiciones económicas y confianza de los consumidores, así como los de industria y comercio, mostraron tendencias positivas y muy superiores a los reportados para 2009 y 2010. También lo fueron los que siguieron la evolución de la percepción sobre las condiciones económicas, sociopolíticas y de seguridad para incrementar la inversión.

- El optimismo se reforzó por lo sucedido en Asia. A pesar de que economías como la de India y China crecieron un poco menos que en 2010, sus demandas por bienes básicos (*commodities*) siguen acrecentándose y generando altos precios para esos productos, los cuales representaron el 70% de las exportaciones colombianas. Estos precios también estimularon la inversión extranjera en petróleo y minas (cerca de US\$ 8.000 millones). Así mismo, los exportadores de esas materias primas se beneficiaron de acceso fácil al financiamiento externo y a bajas tasas de interés, en buena parte como resultado de lo que se adelantó en el tema fiscal.

- Se debe recordar que se incorporó en la Constitución Política el criterio de “sostenibilidad fiscal” que, conjun-









tamente con la llamada Regla Fiscal, busca la reducción de los déficit públicos y, en consecuencia, de la deuda pública, con el fin de evitar desastres como los que actualmente sufren las economías de Grecia y otros países de ingreso alto. Este ordenamiento fiscal se reforzó, además, con la reforma a las regalías, las modificaciones al Sistema General de Seguridad Social, el fomento del primer empleo y la formalización. Como se sabe, menor déficit fiscal reduce, por un lado, la presión para aumentar las tasas de interés y, por otro, la revaluación del peso. La meta permanente, mas no coyuntural, de disciplina fiscal, fue un argumento poderoso para que recibiéramos Grado de Inversión.

- También es cierto que la economía colombiana es relativamente cerrada: las exportaciones e importaciones tan solo representan un 35% del PIB, mientras que este indicador se acerca al 76% en Chile, 85% en Ecuador, 49% en Perú y 420% en Singapur. De otra parte, la demanda externa por manufacturas, la que más ha sufrido por la crisis financiera mundial, tan solo impacta a una pequeña parte de nuestras exportaciones, ya que la mayoría son *commodities*.

- Tampoco dependemos fuertemente, como otros países en desarrollo, de flujos financieros de corto plazo. Así mismo, los bancos colombianos están relativamente aislados de los grandes bancos internacionales que generaron la crisis; de hecho, los bancos extranjeros en Colombia no tienen mucha participación de mercado y los locales tienen buenos indicadores financieros.

- Finalmente, unas mayores reservas internacionales, aunque deberían ser cuantiosas, y una tasa de cambio flexible, ayudaron a enfrentar los desbalances externos y especulativos.

---

### 3. Los grandes retos

---

Sin embargo, queda la pregunta de si algunos de los factores externos que contribuyeron a mitigar la crisis también serán un futuro freno al desarrollo. La experiencia vivida durante las últimas tres décadas por países que lograron altas y sostenidas tasas de crecimiento económico y calidad de vida permite aseverar que los siguientes factores ayudaron a generar esa dinámica positiva: apertura al mercado global, alta calidad de las instituciones públicas, sistemas financieros competitivos y eficientes, infraestructura de calidad, y muy buena educación superior y técnica.

Si esto es así, la apertura es necesaria a pesar de que por ser relativamente cerrados, el efecto negativo de la crisis, que será coyuntural y no característica de lo que el mundo enfrentará permanentemente en el futuro, fue reducido.

La reciente aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (más otros que se están negociando) es un paso concreto hacia la apertura de la economía en aspectos comerciales y financieros. Para su implementación se hace necesario cumplir con algunos condicionamientos impuestos por Estados Unidos, en los cuales el gobierno está trabajando; pero, así mismo, haberse convertido en una realidad

(después de una larga espera para su ratificación, que algunos no deseaban) forzará a los sectores público y privado a resolver los obstáculos conocidos desde hace muchos años (como infraestructura), que evitarían aprovechar los beneficios que nos otorgan este y otros tratados. De no ser así, posiblemente veremos más pronto las desventajas de los TLC que sus bondades.

---

### Nuestras instituciones

---

La calidad institucional actual no está a la altura de los retos que enfrentan varios sectores. Según se desprende de las metas del Plan de Desarrollo del Gobierno, para que el PIB crezca al 6% anual es necesario mantener la participación de la inversión en el PIB en niveles del 30% como mínimo. Ahora bien, si nuestro ahorro doméstico no es muy alto (es cercano al 21% del PIB) la consecuencia es que la diferencia entre esos dos porcentajes, 9%, debe completarse con crédito externo, con inversiones externas en portafolios (por ejemplo, en acciones y bonos que, generalmente, son de corto plazo) o con inversión extranjera directa de largo plazo (IED). Ese 9% es históricamente elevado y cuantioso; preferiblemente debe estar representado por IED, pues si bien es cierto que esta debe pagarse con el giro al exterior de dividendos y utilidades, estos giros solo se realizan si efectivamente los proyectos han generado PIB en el país (recordemos que el PIB es el ingreso del país), a diferencia de los préstamos, que habrá que pagarlos de todas formas, hayan o no



generado PIB, transferencia de tecnología, aumentos en productividad o nuevos mercados.

Reconociendo que se dependerá de considerables recursos externos y que estos serán preferiblemente de IED, tenemos que mejorar, como objetivo del Gobierno, la gerencia de esta inversión, reduciendo el número de contactos burocráticos y sus posturas contradictorias que, con frecuencia, encuentra el inversionista. No puede esperarse mucho a largo plazo de la Locomotora de Minería si una agencia del Estado da licencia para explorar; otra agencia, una vez se termina la exploración que demuestra posibilidades rentables si se explota, conceptúa que en ese lugar no es permitido explotar; y si ambas aprueban la explotación, otra agencia conceptúa que no se puede hacer una carretera para llegar a la mina. A esto se le suman, en muchos casos, los diferentes y contradictorios conceptos de la DIAN, de Planeación Nacional y del Banco de La República sobre el tratamiento al inversionista minero y las reglas de juego.

Algo parecido sucede con el manejo y facilitación de la IED para la Locomotora Agropecuaria, en la que se sabe tendríamos ventajas comparativas, pero no contamos con investigación y desarrollo (I+D) adecuados, tecnología e infraestructura necesaria. Unos agentes gubernamentales estimulan la locomotora y otros colegas la frenan. El caso reciente de falta de coordinación entre el Ministerio de Agricultura y el INCODER es muestra de la deficiencia institucional para gerenciar.

Preguntémosnos: ¿Cómo aprovechar los TLC para competir más fácilmente en otros mercados, si no hay una institución que sea responsable de evitar los altísimos costos por decisiones contrarias de numerosos agentes encargados de la logística de las cargas de exportación en los puertos y aduanas? ¿Cómo mejorar la contratación en infraestructura y transporte sin gerencia institucional de alta calidad?

Se puede aprender de otros países, como Singapur, para evitar esta falta de instituciones con calidad. Es cuestión de buena gerencia y de voluntad política para resolverlos. Las soluciones no son costosas en términos financieros, pero sí en términos de pérdidas de puestos burocráticos y para la corrupción. Un ejemplo positivo está a la vista: la reestructuración de Ecopetrol y la creación de la ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos).

---

## El sistema financiero

---

Afortunadamente, nuestro sistema financiero no fue contaminado por la crisis, pues se sabe, por experiencia, que cuando este se quiebra lleva a la ruina al sector productivo real, a los consumidores y a los empresarios. Sus recientes índices de rentabilidad, capitalización, provisiones y solvencia son bastante buenos si se comparan con los latinoamericanos, asiáticos y del Medio Oriente. Sin embargo, falta mucho por hacer en términos de su reducción de márgenes y productividad, lo que no se ha logrado, muy posiblemente, por operar en un mercado caracterizado por una estructura oligopolista. Costos financieros altos

y dificultad para adquirir crédito nos hacen poco competitivos aún si contamos con TLCs y otras facilidades. El tema es también relevante, pues si algo ayuda a reducir pobreza y aumentar productividad es el fácil acceso a los activos financieros. Las acciones para que estas trabas se reduzcan no han sido hasta la fecha muy explícitas.

---

## Mercado laboral

---

Los programas de fomento a la formalización y generación de empleo han aportado, según algunos observadores, a la reducción del desempleo que se ha dado en los últimos meses (otros señalan que se han creado empleos, con subsidios del Estado, de baja productividad, y que el incremento en el número de empresas contratantes obedece más a los nuevos estímulos fiscales que a la creación de nuevos puestos de trabajo); sin embargo, hay que anotar que el desempleo ha venido disminuyendo simultáneamente en un buen número de países emergentes tanto en Latinoamérica como en Asia, y que seguimos, a pesar de los aceptables resultados, enfrentando uno de los más altos del continente. Los costos laborales adicionados de un 62% por impuestos a la nómina, el nivel de salario mínimo elevado con relación al ingreso per cápita promedio más su ajuste muy poco dependiente de la productividad laboral, y la poca flexibilidad en la determinación de los salarios explican, en buena medida, el alto desempleo.

Cabe anotar que otro factor relacionado con el desempleo parece no ser el causante: la cooperación y relación entre empleados y emplea-

dores. Basta revisar los indicadores del Global Competitiveness Report 2011-2012 del Foro Económico Mundial (GCR). En este reporte, Colombia tiene buena calificación: la cooperación es positiva y las relaciones son buenas cuando se compara con lo que sucede en otros países. Entonces, el freno a mayor empleo y formalización lo conocemos, pero las políticas hasta ahora adoptadas para enfrentarlos no son suficientes. Reducir los costos es el reto y el debate debe seguir.

---

## El sector privado

---

Como se anotó, la buena calidad de las instituciones públicas y sus políticas son determinantes para crear un entorno favorable al crecimiento económico y bienestar. Sin embargo, esto no es suficiente. El sector privado, por ser responsable de más del 70% del PIB colombiano, tiene retos por superar si desea ser competitivo en un mundo global y abierto; retos que han sido señalados por el GCR desde hace años, sin que se note mayor progreso para enfrentarlos. Sin extendernos, hay que recordar que tenemos muy malas notas en importantes indicadores para nuestras empresas cuando son comparadas, inclusive con las de países de ingreso similar al nuestro. ¿En cuáles? Capacidad para innovar, disponibilidad de ingenieros y científicos, gasto empresarial en investigación y desarrollo, número de patentes por habitante, y calidad de las juntas directivas y de los gerentes. La falta de capital humano es la gran traba a la innovación: si la calidad de las instituciones científicas es deficiente, la disponibilidad de ingenieros y

técnicos calificados es limitada y no apoya o facilita la innovación empresarial. El **cuadro 1** tiene como fuente los indicadores del GCR y hace parte del más reciente Informe Nacional de Competitividad. Como allí se observa, mientras que Corea tiene 1 como calificación en su capacidad para innovar, la de Colombia es 9, menor que la de Malasia, Brasil y Chile, en línea con la calidad de las instituciones científicas.

Para enfrentar el problema, en 2009 se aprobó la Ley 1286 sobre Ciencia, Tecnología e Innovación, y recientemente se estableció que el 10% de las regalías (monto cercano a un billón de pesos por año) se destine a Colciencias. Los recursos ya están; falta ver cómo será su destino. ¿Prevalecerán los criterios de distribución atomizada para tener contentos a los políticos de turno o, efectivamente, se destinarán los recursos a programas para generar más ciencia y tecnología? El reto es que prevalezcan los segundos. Ahora, la distribución regional debería hacerse teniendo en cuenta la idoneidad y capacidad científica de los receptores, más que los indicadores de pobreza o de necesidades básicas insatisfechas.

Por otra parte, se necesitan científicos pero también interés empresarial por la innovación de sus procesos y equipos. El **cuadro 2** muestra la apropiación de la tecnología por parte de las empresas y la relación universidad empresa, mientras que el **gráfico 1** presenta la inversión privada en investigación y desarrollo (I+D) como porcentaje del PIB en varios países. En estos índices también estamos mal. Todo esto se conjuga y por eso la calificación de la eficiencia de las jun-

**Cuadro 1**

**Capital humano e innovación**

País	Capacidad para innovar	Disponibilidad de científicos e ingenieros	Calidad de instituciones científicas
Corea	1	1	1
Malasia	2	3	4
Portugal	4	4	2
España	5	6	6
Brasil	3	7	5
Chile	8	2	7
México	10	9	8
Turquía	7	5	10
Colombia	9	8	9
Perú	11	10	11

Fuente: Informe Nacional de Competitividad 2011-2012. Consejo Privado de Competitividad.

tas directivas no es la mejor. Nuestro puesto es el 66, entre 142 países analizados, mientras que el de Suráfrica es el 2. (**Ver cuadro 3**).

De otro lado, y volviendo a los indicadores del Global Competitiveness Report del Foro Económico Mundial (GCR), es preocupante ver que en el capítulo 'High Education and Training', en el índice de preparación de personal directivo, Colombia ocupa el puesto 99, entre 142 países, por debajo de países como Costa Rica, Chile, Brasil, Uruguay, Argentina, Perú y México. Esto evidencia la falta de disposición de las empresas nacionales en la formación de sus directivos y el reto que tenemos por delante en este campo.

Finalmente, otro indicador en este capítulo, el de calidad de las escuelas de negocios, si bien está mejorando, nos ubica en la posición 59, por debajo de países como Chile y Perú, rankeados en los puestos 42 y 15, respectivamente.

## La productividad sectorial

Aunque la competitividad macroeconómica es necesaria para generar más riqueza (de hecho el manejo macrocolombiano tiene buena calificación) no es suficiente; hay que adentrarse en la productividad micro de cada sector. Sabemos que un crecimiento alto y sostenido, como el que necesitamos, del 6% anual, es posible solo si Colombia logra hacer mejoras sustanciales en su competitividad (las empresas competitivas son las que crean riqueza y empleo). Sin embargo, esta competitividad depende de la productividad con la que una nación y sus empresas usan su capital humano, físico y los recursos naturales.

Es la productividad la que define el nivel de vida de los trabajadores de un sector, ya que este nivel depende de los salarios y de la rentabilidad del capital en dicho sector. Si

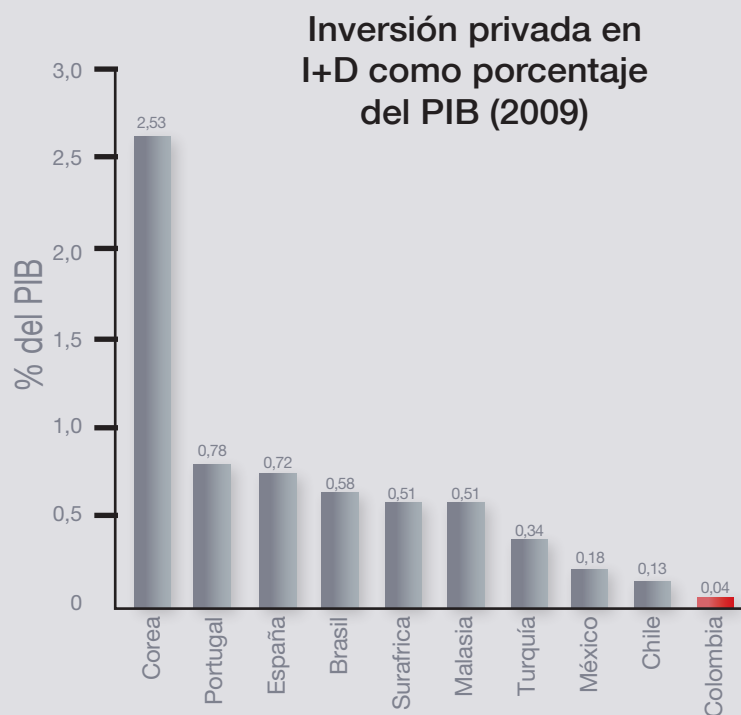
Cuadro 2

### Apropiación de tecnología por parte de las empresas

País	Absorción tecnológica de las firmas	Disponibilidad de últimas tecnologías	Relación Universidad - Empresa	Exportaciones de alta tecnología
Corea	1	2	1	1
Portugal	2	1	4	8
Malasia	3	5	2	2
Suráfrica	4	7	3	7
Chile	5	3	6	10
España	6	4	7	4
Brasil	7	6	5	5
Turquía	8	8	10	6
Perú	9	9	11	11
Colombia	10	11	8	9
México	11	10	9	3

Fuente: Informe Nacional de Competitividad 2011-2012. Consejo Privado de Competitividad.

Gráfico 1



Fuente: Institute for Management Development, Anuario Mundial de Competitividad 2011.

Cuadro 3

Puesto entre 142 países (el mejor calificado = 1)	Eficiencia de Juntas directivas
Suráfrica	2
Malasia	9
Chile	23
Costa Rica	43
Brasil	49
Perú	51
Filipinas	52
Honduras	61
Colombia	66

Fuente: Global Competitiveness Report 2011-2012

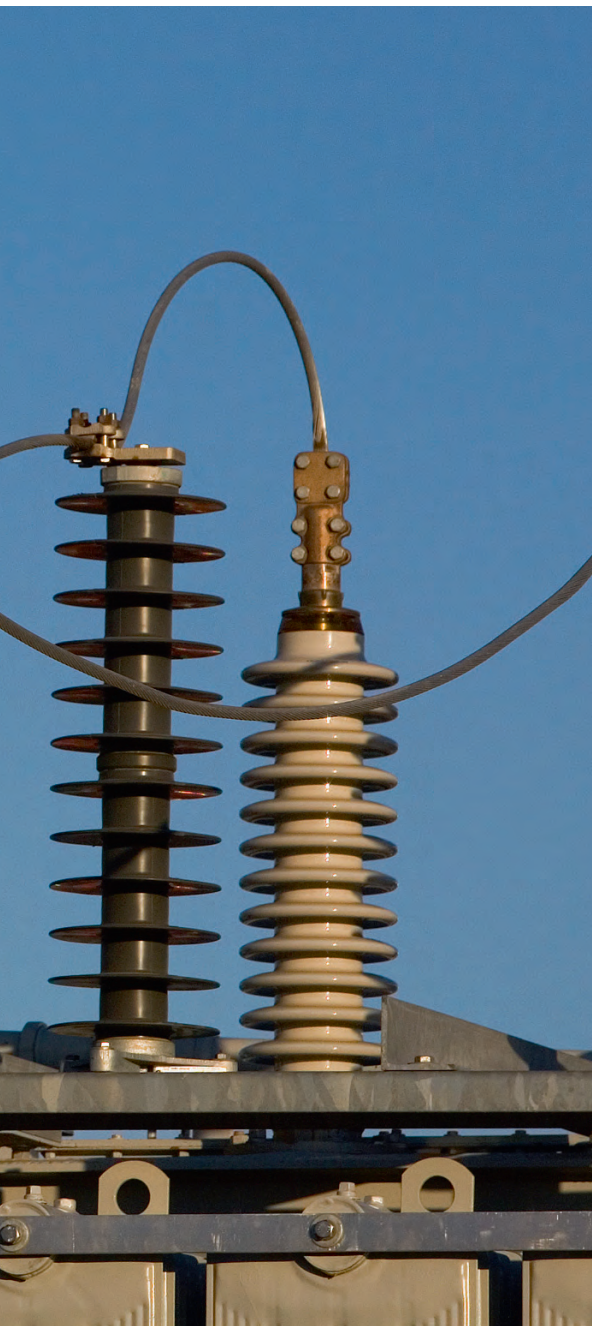


Cuadro 4

**Productividad sectorial**  
(millones de pesos por empleado)

Sector productivo	Producción
Sector agropecuario, pesca y silvicultura	7,8
Comercio, hoteles y restaurantes	10,2
Servicios	17,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	19,4
Industria manufacturera	22,6
Construcción	26,2
Intermediación financiera y actividades inmobiliarias	55,6
Explotación de minas y canteras	140,8
Suministro de electricidad, gas y agua	164,2

Fuente: DANE, Consejo Privado de Competitividad y cálculos del autor.



un sector tiene productividad baja, su PIB por empleado es bajo, los salarios son muy menguados y sus empleados son pobres. El **cuadro 4** resume la situación para los diferentes sectores productivos colombianos en 2009. Si se divide el PIB de ese año por el número de trabajadores activos, cada uno aportó en promedio unos \$20 millones; sin embargo, las diferencias sectoriales son notables. Mientras que el PIB del sector agropecuario por trabajador fue de \$7,8 millones; el de la industria de la construcción, \$26,2 millones, y el de la explotación de minas y canteras fue de \$140,8 millones.

Como el PIB de cada sector se reparte entre el dueño del capital, los salarios y el gobierno (impuestos), es obvio que es necesario elevar sustancialmente la productividad del sector agropecuario, si se quiere que los que allí laboran puedan usufructuar ingresos altos y no de pobres. El reto de mejorar la calidad institucional de este sector es evidente.

En resumen: El desempeño de la economía en 2011 fue positivo y

creó más empleo e ingreso para la sociedad; no obstante, para reducir la pobreza se requiere un crecimiento cercano al 6% anual, y para que sea sostenido durante varios años se deben enfrentar varios retos: el rediseño de las instituciones públicas de tal manera que sus organigramas, funciones y responsabilidades ofrezcan una mejor respuesta a las exigencias de un mercado global de inversión; mayor eficiencia de los sectores financieros para reducir el costo del capital; un mercado laboral más flexible y menos costoso que permita más generación de empleo formal; una gerencia del sector privado más innovadora y comprometida con la formación del capital humano con que labora, para así aprovechar las ventajas de los nuevos acuerdos comerciales y ser más competitivos; y, obviamente, una mejor educación científica y tecnológica. Desafortunadamente, la velocidad con la que se están enfrentando estos retos parece no ser la requerida si se pretende mantener en el mediano plazo el crecimiento observado el año pasado. ●

“ Es necesario elevar la productividad del sector agropecuario, si se quiere que los que allí laboran puedan usufructuar ingresos altos y no de pobres ”

**ABSTRACT:** Despite the remarkable economic progress in Colombia and the strong economic results of 2011, if we do not face the immediate challenges, including infrastructure, quality of institutions, market labor and leadership training, the proposed annual target of 6% will not be a reality and we will stay behind.

**Referencias:**

**Banco de La República.**

**Consejo Privado de Competitividad.** Informe Nacional de Competitividad 2011-2012. DANE.

**Global Competitiveness Report 2011-2012.**

**Institute for Management Development.** Anuario Mundial de Competitividad 2011.

**Ministerio de Hacienda y Crédito Público.**





German Serrano  
Profesor Área Política  
de Empresa de INALDE

# Competencias directivas,

## un camino hacia la virtud

La posición de hombre 'vértice' de la organización demanda algo más que la suma de habilidades directivas: exige una serie de calidades humanas y virtudes.

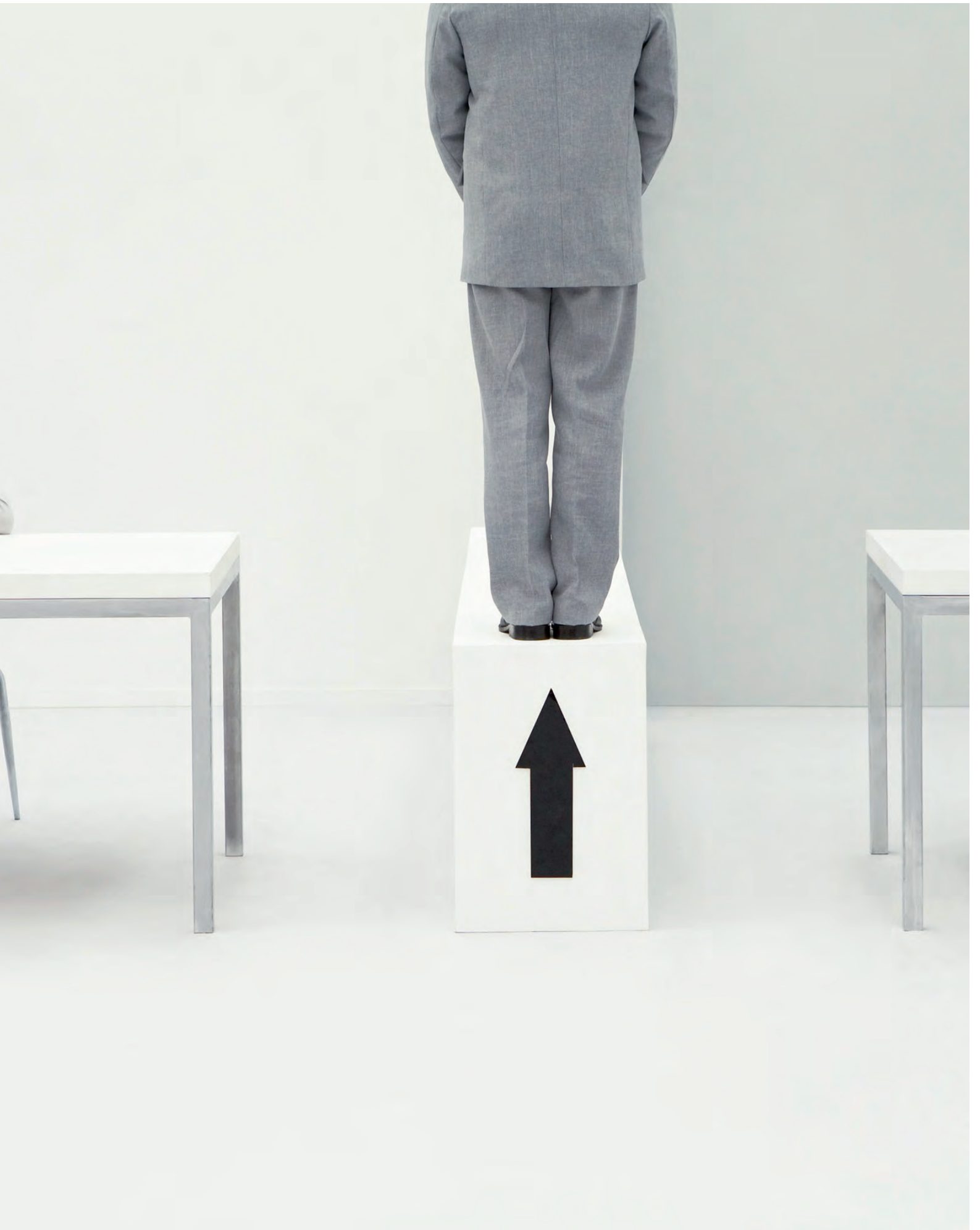
El nacimiento de las competencias directivas como las conocemos hoy se remonta, tal vez, a los años 80, cuando Richard Boyatzis<sup>1</sup> publicó su obra *The Competent Manager*, inspirado en los trabajos de David McClelland. Desde entonces, los avances han sido permanentes y los modelos pululan por todas partes; los hay de todos los colores y sabores, para todos los gustos, y su aplicación en la empresa es prácticamente de obligatoriedad universal. Tal parece, por el extremo al que se ha llevado este asunto, que sin competencias el mundo dejaría de funcionar.

No obstante, como sucede en la mayoría de los campos del *manage-*

*ment*, conceptualmente no se trata de un gran descubrimiento del siglo XX. Si nos remontamos a la Grecia clásica, ya Aristóteles, 25 siglos atrás, había encontrado las claves del trabajo directivo. Al establecer el aparato de las virtudes: cinco intelectuales (arte, ciencia, prudencia, sabiduría, e intelecto) y cuatro cardinales (prudencia, justicia, fortaleza, y templanza) inauguró los caminos para descifrar esos comportamientos observables y habituales que conocemos hoy con el nombre de competencias. En efecto, las virtudes son por definición disposiciones o hábitos que hacen operativa la conducta humana orientándola hacia lo bueno.

1. Boyatzis, R., (1982). *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York.







En las dos primeras virtudes intelectuales, arte y ciencia, encontramos, de primera mano, una conocida dicotomía sobre lo que es la dirección de empresas; hay quienes defienden la tesis de que es, ante todo, una ciencia, mientras que otros se empeñan en concebirla más como un arte: “La dirección de empresas tiene más de arte que de ciencia”, se suele decir. Los primeros, fundamentan su postura en que es el conocimiento, producto del rigor de la investigación, el que establece las pautas de una dirección racional, basada en unos principios científicos por los que se ha de regir. Los segundos, en cambio, se inclinan más hacia el carácter contingente de la dirección, cuyo dinamismo requiere echar mano de la experiencia. Si nos atenemos a la apreciación de Mintzberg<sup>2</sup> diríamos que “ni lo uno ni lo otro”, pues para este autor la dirección es más bien una práctica, a la que califica de vocación. Pero, en realidad, se puede afirmar que la dirección de empresas tiene tanto de lo uno como de lo otro; según Alvira, el gobierno es “sabiduría práctica”, expresión que conjuga las dos dimensiones, la teórica y la práctica. Carlos Llano<sup>3</sup>, por su parte,

entiende la cuestión de esta manera: “La dirección de empresas es más política que técnica y, como toda política, es más arte que ciencia”.

Lo cierto es que, regresando a nuestro tema, si se analizan las virtudes del filósofo ateniense se puede encontrar en ellas el fundamento y origen de muchas de las competencias directivas que hoy se manejan. Un descubrimiento que no debe causar extrañeza si se tiene en cuenta que la sabiduría clásica ha inspirado desde siempre el ejercicio de la política, entendida como “el arte de gobernar”. Cuántos libros se han escrito para resaltar la influencia del pensamiento griego en el oficio directivo; desde aquel que puso a Aristóteles a dirigir la emblemática General Motors (*Si Aristóteles dirigiera General Motors*, de Tom Morris), hasta quienes invitan a sentarlo en la junta directiva de las organizaciones<sup>4</sup>. Y es que el gobierno de la empresa es algo tan serio que requiere de unas calidades especiales por parte de quienes lo ejercitan. No basta con

dominar los principios de la dirección, sino que es necesario conocer también y, sobre todo, su aplicación. Alguna vez le preguntaron a Peter Drucker por qué no se había hecho directivo, a lo que respondió que no era bueno dirigiendo, en especial, a las personas; aseguró que cuando lo hizo alguna vez se sintió ineficaz y desgraciado.

Autores contemporáneos han reunido las virtudes intelectuales aristotélicas en tres grupos: el **saber teórico**, el saber práctico y el saber técnico<sup>5</sup>. En el saber teórico se incluirían los conocimientos técnicos científicos en campos tales como la administración, la economía y, más ampliamente, la dirección de empresas. Una competencia asociada, por mencionar un ejemplo, sería precisamente el **estudio** o la adquisición de conocimientos, una actividad a veces esquiva para quienes se dedican a algo tan práctico como es la empresa. Dicho sea de paso, el estudio compete a todos por igual, independiente de la profesión

2. Mintzberg, H., (2010). *Managing*, Norma, Bogotá.

3. Llano, C., (1996). *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, México, p. 24.

4. Carreto, L., (2007). *Siente a Aristóteles en su consejo*, Almuzara, Madrid.

5. Millán Puelles, A., (1961). *La función social de los saberes liberales*, Rialp, Madrid.

“ Hay que pensar antes de actuar. No obstante, en su afán de materializar los conocimientos, y fiel a su vocación práctica, el directivo corre el riesgo de tomar decisiones a ciegas ”

u oficio, por el solo hecho de ser humanos. La educación es un derecho fundamental precisamente porque no hay nada que afecte tanto la dignidad de la persona como no saber leer o escribir; el analfabeto vive indefenso, sometido a todo tipo de vejámenes, al abuso, al irrespeto, a la humillación, al ridículo, a permanecer ignorante. Pero constituye además un peligro cuando se le asignan responsabilidades para las que no está capacitado. ¡Y pensar que andan por ahí tantos 'analfabetas de la dirección' jugando a dirigir empresas sin la debida preparación!

Así mismo, el saber teórico comprende la **capacidad de análisis**, un hábito intelectual que consiste en el estudio juicioso y la valoración ponderada de las diversas alternativas de acción. Se trata de una competencia nuclear del trabajo directivo; sin ella, no es posible tomar buenas decisiones. Hay que pensar antes de actuar, se suele decir; no obstante, en su afán de materializar los conocimientos, y fiel a su vocación práctica, el directivo corre el riesgo de caer en la precipitación, un error que con frecuencia le lleva a tomar decisiones a ciegas. Lo paradójico de la cuestión es que se obra siempre, o casi siempre, con buena intención y con genuino deseo de acertar. Esta actitud encuentra su explicación, muchas veces, en la presión

propia de los negocios, pero también, hay que decirlo, puede suceder por pura pereza mental o por la manía del activismo: hacer por hacer, aunque no se haga nada.

Está luego el **saber técnico**, que contempla los conocimientos propios del negocio en un determinado sector de la economía, así como aquellos que se requieren para su buena marcha: la normatividad jurídica y el diseño de la estructura de la organización, por ejemplo. Entran también en este grupo conceptos técnicos como el punto de equilibrio, la optimización de inventarios, el balance de la organización, etc. El saber técnico –en cuanto se refiere a la dirección como arte– abarca, finalmente, lo que tiene que ver con los estilos de dirección que establecen la “manera de hacer” propia de cada directivo. Cabe aclarar que para Aristóteles el arte no tiene que ver propiamente con la estética ni con el objeto que se produce sino que se refiere, más bien, a la persona que lo produce, a la capacidad de hacer algo, bien sea en el plano material o intelectual.

En ese orden de ideas, podemos destacar como competencias de este grupo: 1) La **innovación**, entendida como la capacidad para crear en todos los campos, no solo en productos sino

también en procesos, generación de nuevos mercados, oportunidades de negocio y las relaciones humanas. 2) La **comunicación**, que es un proceso de intercambio humano en el que se comparten conocimientos, ideas y opiniones; un “poner en común” que reclama, de acuerdo con Ferreira y Alcázar<sup>6</sup>, no solamente fidelidad en la idea que se transmite –que sea clara y veraz–, sino también coherencia entre el pensamiento y el obrar por parte de quien comunica. 3) El **trabajo en equipo**, por mencionar una competencia más, pero que merece un despliegue adicional; por lo pronto, recordemos que una de las bondades del trabajo en equipo es sacar provecho de la sinergia, aquel fenómeno que no solo convierte el todo en algo más que la suma de las partes sino que, siguiendo a Covey<sup>7</sup>, consiste en saber valorar las diferencias.

El tercer grupo comprende las competencias del **saber práctico**, que constituye el saber específico del gobernante. En efecto, la acción directiva consiste fundamentalmente en saber hacer. Si bien los conocimientos teóricos y técnicos son necesarios, lo que prima en la tarea del directivo es la capacidad para hacer más y mejores cosas, enmarcado, siempre, en la realidad que lo circunda. Como señala Llano, el mayor problema de un directivo, peor aún que su ignorancia, es su incapacidad para ser realista; más que saber mucho, puntualiza el autor, necesita saber hacerlo realidad<sup>8</sup>. Esto no le resta importancia a los conocimientos sino que, más bien, establece la jerarquía de la praxis. En efecto, la vida del directivo es praxis, por cuanto su acción repercute en sí mismo y en las demás personas sobre las que recaen sus decisiones. Por esta razón, para gobernar una organización, para

6. Ferreira, P., y Alcázar, M., (2002). *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, Barcelona, pp. 186-189.

7. Covey, S., (1993). *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Paidós, Barcelona, p. 304.

8. Llano, C., (1996). *La enseñanza de la dirección de empresas y el método del caso*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, México, p. 17.

dirigir una empresa, se precisa conocer no solo acerca de la empresa como organismo, sino también acerca del hombre, pues lo que se dirige son principalmente personas.

Ahora bien, siendo que la dirección es, ante todo, praxis, se puede afirmar que lo más relevante del conocimiento directivo pertenece al campo de la prudencia, virtud que, de acuerdo con Aristóteles, tiene por objeto el perfeccionamiento de la persona humana. Por eso, al directivo no le es suficiente con conseguir un valor económico agregado para la empresa, sino que necesita generar también un valor humano agregado para la sociedad, de tal manera que, en palabras de Llano, "haga rendir humanamente" su trabajo. La prudencia es *recta ratio* y, como tal, orienta a la inteligencia y a la voluntad para juzgar, elegir y hacer lo que más conviene en cada situación, no solo desde el punto de vista técnico, sino teniendo en cuenta también el crecimiento de las personas, del propio decisor y de aquellos a quienes afecta.

Aparece entonces la primera competencia del saber práctico: la **toma de decisiones**, tal vez la más inmediata y relevante del quehacer directivo, esencial para el ejercicio de su función. Es a través de la decisión que el directivo actúa, ejerce, se juega el cuello. Si bien el ámbito natural de la empresa es de ambigüedad e incertidumbre, la materia sobre la que versa cada decisión es concreta, una situación particular en cuya solución conviene que acierte; en realidad, está obligado a hacerlo. Y para ello es indispensable una sólida formación en la virtud de la prudencia. El gran reto de las escuelas de dirección y negocios es, precisamente,

lograr aquello que para Aristóteles era imposible: enseñar a ser prudente.

Otra competencia que deriva del saber práctico es la **capacidad de consejo**, tanto para ofrecerlo como para pedirlo. El director general no suele disponer de un superior a quién consultar sus decisiones —el conocido "síndrome de la soledad" en la cúpula— y una manera de salir al paso de esta dificultad es acudir al consejo de un amigo, un colega o alguien que esté en capacidad de brindar apoyo. Sin embargo, eso de pedir consejo no es asunto fácil pues exige, al menos, dos condiciones: humildad para reconocer las propias limitaciones y una abierta disposición para escuchar; tan escasas la una como la otra. En efecto, cuando se ha alcanzado la más alta posición en la estructura organizacional, se corre el riesgo de contraer esa especie de 'mal de altura' del superhéroe, quien tiende a pensar que ya 'se las sabe todas', obstruyendo los canales de comunicación con el resto de la organización. Como afirma De Yurre<sup>9</sup>, hay personas que solo saben dar órdenes e imponer sus puntos de vista y carecen de toda capacidad de escucha para recibir un consejo.

La acción directiva incluye, siguiendo a Llano<sup>10</sup> tres funciones: diagnóstico, decisión y mando. La **objetividad**, una competencia más del saber práctico, es indispensable para conseguir un diagnóstico acertado. La solución efectiva de un problema, se sabe, empieza por un buen diagnóstico, aquel que parte de la realidad, tal como ella es, sin distorsiones de ningún tipo. Existen infinidad de factores que generan pérdida de objetividad: los deseos y apetencias, los sentimientos y motivos, los intereses

personales, todos ellos cargados de subjetividad. Es muy fácil decidir erróneamente cuando se carece de una visión clara y precisa del problema; el ser humano tiene, además, la capacidad de encontrar justificación a todos sus actos, aún aquellos que, objetivamente, carecen de ella. Cuántas veces se ha realizado un despido solo por el hecho de que el sujeto no 'tragó entero' y fue capaz de cuestionar, en buen plan y con argumentos válidos, algunas decisiones de su superior. Una manifestación que, por lo demás, denota ausencia de docilidad, aquella cualidad que, como señala Pieper<sup>11</sup>, consiste en "saber dejarse decir algo" y aceptar ideas que no se comparten.

Pero no es el propósito de este artículo detenernos en la descripción de unas competencias, sino hacer una aproximación a ellas, tomando como punto de partida el pensamiento aristotélico. Nuestro cometido final es profundizar en la posición del llamado

“ Cuando se ha alcanzado la más alta posición, se corre el riesgo de contraer esa especie de 'mal de altura' del superhéroe, quien tiende a pensar que ya 'se las sabe todas', obstruyendo los canales de comunicación ”

9. De Yurre, G. R., (1969). *Ética*, Eset, Vitoria, p. 349.

10. Llano, C., (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México, p. 151.

11. Pieper, J., (1997). *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Madrid, p. 49.



‘hombre vértice’, aquella persona que ha de gobernar la organización; una posición que por su categoría demanda algo más que la suma de unas habilidades directivas y exige, en cambio, una serie de calidades humanas.

### La esencia de la dirección

El mundo de la empresa en los tiempos actuales tiende a simplificarse de una manera tan radical que, cada vez más, parece centrar su atención en los resultados externos. Y no nos oponemos a una gestión económica eficaz que retribuya, incluso con amplitud, a los dueños del capital; faltaría más. Pero otra cosa es el apetito casi insaciable con el que algunas organizaciones pretenden lucrarse; y nos referimos solo a ese tipo de organizaciones, que por desgracia no son pocas. La presión por los índices económicos –utilidades, valor para el accionista, EBITDA– sitúa a quienes las dirigen, en situación casi de ‘rehenes’, sometidos al juego de ganar o morir. Una manifestación de esta tendencia es la excesiva atención que se presta al apartado de logros y realizaciones en los currículos profesionales, por encima de otro tipo de información relevante que diga algo más acerca de la persona, como pueden ser sus objetivos de vida, el trato humano, su manera de entender y tratar a los demás, o sus valores y costumbres. Tal parece que interesa más la eficacia de los resultados que la calidad de la persona.

Para la muestra un botón: *The New York Times*<sup>12</sup>, en reciente edición, publicó un artículo escrito por Greg Smith, ex director ejecutivo de Goldman Sachs (había presentado su dimisión ese mismo día), en el que explica las razones de su salida de una de las firmas más ‘encopetadas’ de banca de inversión en el mundo, a la que estuvo vinculado por



doce años. Su principal denuncia es la desaparición de la cultura de la empresa, otrora caracterizada por la integridad, el espíritu de humildad y el trabajo en equipo, buscando siempre favorecer al cliente. “Esa cultura –afirmó Smith–, que hizo de ese lugar algo grandioso y permitió ganar la confianza de los clientes ya no existe”; el ambiente que se respira hoy es “tóxico y destructivo”, señaló el directivo. Su denuncia dejó al descubierto cómo el apetito por conseguir, a cualquier precio, el beneficio

a corto plazo, había echado por tierra toda una cultura de servicio y el compromiso de los empleados; sin duda, un comportamiento que destruye los valores y acaba con la moral.

El ser humano es, por naturaleza, sujeto de juicio moral. ¿Y cuál es el significado de esta afirmación? Pues que en todas sus acciones mejora o empeora como persona. El directivo, en cada una de sus decisiones, recibe un impacto, positivo o negativo, según contribuya o no a su crecimiento

12. *The New York Times*, March 14, 2012.

13. Palacios, L., (1978). *La prudencia política*, Gredos, Madrid, p. 76.

14. Cardona, P., y Chinchilla, N., (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*, Harvard-Deusto Business Review, 89, abril-mayo, Bilbao.

15. Pérez López, J. A., (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid p. 185.

16. Cardona, P. y García-Lombardía, P., (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, Eunsa, Pamplona p. 144.

personal y al de sus dirigidos. Como señala Palacios<sup>13</sup>, “no hay acto humano individual que sea indiferente”; o es bueno o es malo según sea realizado conforme o no a la ley moral natural. El asunto es que mientras el directivo lucha por conseguir unos resultados externos necesarios para la buena marcha de la organización, sus acciones repercuten en su interior, lo modifican, a tal punto que su actuar futuro ya no será igual: estará en función del aprendizaje positivo o negativo que haya experimentado.

El directivo, antes que ser directivo, es una persona; y como tal, debe orientar sus acciones hacia la finalidad que, por naturaleza, le es propia: alcanzar el pleno desarrollo de sus potencialidades, conseguir la excelencia humana, una meta que abarca la totalidad de su ser con todo lo que ello implica. En ello se juega su realización personal, su felicidad. Está donde esté, haga lo que haga, en el trabajo, en la familia, con sus amigos, estará siempre en camino, en avance o retroceso, hacia ese fin. Pero lo importante no es solo lo que haga, sino, sobre todo, cómo lo hace y el sentido que encuentre en su actuación.

Todo lo anterior para significar que las competencias, esas habilidades personales que el directivo pone al servicio de la mejora de la organización, han de contribuir también a su propio perfeccionamiento y al de sus dirigidos; en la medida en que se ejercita en ellas ocurre también algo en su interior, sobrepasando así los límites de lo meramente técnico y profesional para elevarse al orden moral. La función de mando, clave en el ejercicio de la tarea directiva, conjuga, de manera inseparable, un componente técnico y una dimensión moral. Ser directivo implica, por tanto, mucho más que poseer unas habilidades para realizar una buena gestión técnica de la empresa. Cabe entonces preguntarse: ¿Pueden las competencias, esos comportamientos observables y habituales que ayudan a realizar bien una tarea,<sup>14</sup> ascender hasta el punto de cumplir con tan alto propósito? Nuestra propuesta es que sí es posible.

Afirmamos anteriormente que el trabajo directivo es, ante todo, praxis y, como tal, pone en juego la prudencia, primera entre las virtudes morales y fundamento de las otras tres: la justicia, la fortaleza, y la templanza. El per-

feccionamiento de la persona ocurre mediante la práctica de las virtudes, las cuales, como señala Pérez López<sup>15</sup>, son determinantes en la capacidad de liderazgo del directivo. De igual manera, Cardona y García-Lombardía<sup>16</sup> afirman que las virtudes son el fundamento para el desarrollo de competencias; unas y otras, virtudes y competencias, se realizan mediante actos de la voluntad y requieren del esfuerzo personal. De esta manera, el desarrollo de virtudes y competencias ocurre dentro de una especie de circularidad, un cierto sistema de retroalimentación en el que se nutren mutuamente, se entrecruzan formando un tramado sólido, potente, robusto.

El quid del asunto está en el sentido de propósito que se otorgue a las competencias y en la manera como impacten al sujeto; desde esta perspectiva, las competencias técnicas tienen poco significado, carecen de valor a la hora de gobernar. Las que de verdad importan, las que consideramos neurálgicas, son aquellas que poseen un contenido moral e imprimen en el directivo un sello de liderazgo personal, las llamadas competencias de gobierno. ●

#### Referencias:

- Alvira, R., (2005). *El buen gobierno de las organizaciones*, Publicaciones Empresa y Humanismo, Reus.
- Boyatzis, R., (1982). *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York.
- Cardona, P., y Chinchilla, N., (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*, Harvard-Deusto Business Review, Bilbao.
- Cardona, P, y García-Lombardía, P., (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, Eunsa, Pamplona.
- Carreto, L., (2007). *Siente a Aristóteles en su consejo*, Almuzara, Madrid.
- Covey, S., (1993). *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Paidós.
- De Yurre, G. R., (1969). *Ética*, Eset, Vitoria.
- Ferreiro, P., y Alcázar, M., (2002). *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, Barcelona.
- Llano, C., (1996). *La enseñanza de la dirección y el Método del Caso*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, México.
- Llano, C., (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Millán Puelles, A., (1961). *La función social de los saberes liberales*, Rialp, Madrid.
- Mintzberg, H., (2010). *Managing*, Norma, Bogotá.
- Palacios, L., (1978). *La prudencia política*, Gredos, Madrid.
- Pérez López, J. A., (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Pieper, J., (1997). *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Madrid.
- Stein, G., (2001). *El arte de gobernar según Peter Drucker*, Gestión 2000, Barcelona.
- The New York Times*, March 14, 2012.

**ABSTRACT:** The position of the “top” man of the organization demands something more than the sum of management skills: it requires a series of human qualities and virtues.





# El poder del boca-oreja en el *marketing mix*

Los consumidores hablan de ti\*



**Julián Villanueva**  
Director del Departamento  
de Marketing de IESE Business  
School (España)

---



**Guillermo Armelini**  
Profesor del Área de  
Dirección Comercial de ESE  
Business School (Chile)

---



En la actualidad, la publicidad tradicional y el boca-oreja en las redes sociales compiten por un presupuesto de *marketing* cada vez más exiguo en las empresas. De ahí la importancia de usar estratégicamente cada una de estas herramientas, teniendo en cuenta que pueden ser complementarias. Ejemplos de lo que debe y no debe ser un correcto *marketing mix* a partir del entendimiento de los *social media*.

\* Artículo publicado en la revista de IESE Business School, España

**H**asta hace poco, cuando se trataba de dar a conocer un producto o una empresa, las cosas eran bastante claras: campaña de publicidad en medios tradicionales, acciones de comunicación y relaciones públicas, y *marketing* de promoción y punto de venta. Los más avezados combinaban estos canales con publicidad en Internet, e incluso lograban gestionar su posición y tráfico *on line* a través de una sofisticada sopa de letras (SEO, SEM y otros acrónimos incorporados del inglés).

La irrupción de las redes sociales no ha hecho más que complicar las cosas. Pareciera que si una empresa quiere existir en la mente del consumidor no tiene más remedio que conversar con él en Twitter, tener seguidores en Facebook o publicar un *blog*. Hemos aparcado los GRP para empezar a hablar de "me gustas" y desde las agencias de publicidad nos proponen creativas aplicaciones para fidelizar a nuestros clientes en las redes. Pero, ¿estamos realmente ante una revolución que cambiará nuestra manera de entender el *marketing*? ¿La presencia en las redes sociales hace innecesaria la publicidad tradicional? ¿Debe estar nuestra empresa necesariamente en las redes sociales?

---

### El boom de lo social

---

En muy poco tiempo, los denominados *social media* han ganado cuota y atención entre consumidores y empresas de todos los perfiles. Según datos de Comscore (compañía de investigación de *marketing* en Internet), un 84,4% de los internautas europeos pertenece al menos a una red. Los datos de Nielsen también indican que el número de visitantes de estos sitios se incrementa mes a mes. Para hacerse

una idea de la progresión, basta decir que en abril de 2010 utilizaron los medios sociales un 24% más de usuarios que en el mismo mes de 2009, y que el tiempo que les dedicó cada usuario aumentó en un 66%.

Al tratarse de una actividad que requiere tiempo y dedicación activa, compite directamente con los medios tradicionales. Muchos usuarios destinan a los medios sociales parte del tiempo que antes dedicaban a los medios tradicionales, mientras que otros han pasado a utilizarlos de forma simultánea. Este cambio en los hábitos de consumo, unido a la mayor interactividad de los medios sociales, puede mermar el impacto a los mensajes que utilizan los soportes clásicos.

Un ejemplo, la ceremonia de los Óscar 2011 cayó un punto en audiencia respecto al año anterior. Y aunque mantuvo un 26,5% de *share*, se estima que la cifra bajó hasta el 14,5% para el grupo de edades comprendidas entre los 18 y los 49 años. Así mismo, más de 388.000 usuarios de Twitter retransmitieron en tiempo real sus impresiones sobre la entrega de premios (esto sin contar con el aumento de estas cifras en la transmisión de 2012).

Y es que muchos espectadores prefieren la interactividad de los medios sociales, puesto que les permite compartir comentarios, experiencias, críticas y sugerencias. En otras palabras, dialogar en vez de escuchar un discurso unidireccional.

---

### La versión digital del boca-oreja

---

Seguramente, el del cine es uno de los mejores ejemplos para ilustrar cómo el boca-oreja, también conocido como WOM (acrónimo de Word

of Mouth), afecta las ventas de un producto; en este caso, la recaudación en taquilla de una película.

El proceso de recomendación personal es clave para que los potenciales espectadores vayan (o no) a verla a las salas de cine. Los propios Óscar son, al fin y al cabo, una especie de recomendación de los académicos del cine. Y está comprobado que ser nominada para los Óscar genera más público y recaudación. Es un efecto reclamo, ahora potenciado y amplificado por las redes sociales.

Que se hable de un determinado producto o servicio, según han probado ya distintas investigaciones, tiene un impacto directo sobre sus ventas. Precisamente, hemos llevado a cabo un estudio basado en los estrenos de cine para medir el impacto y la interrelación entre tres variables clave para el éxito de una película: la inversión en publicidad, el volumen de *publicity* (apariciones en medios sin previo pago) y el nivel de conversaciones que genera entre espectadores reales y potenciales. Una de las conclusiones es que el boca-oreja que una película genera en las redes sociales siempre tiene una incidencia positiva en sus ingresos en taquilla.

De hecho, y esto es más sorprendente, hemos constatado que el efecto se produce con independencia de la inversión publicitaria. Las empresas ya han tomado nota de estos cambios y empiezan a redefinir algunos puntos clave de su *marketing mix* y el presupuesto de medios para incorporar los *social media* en sus estrategias. Según datos de Burson-Marsteller, basados en el análisis de las primeras cien compañías del *ranking Fortune 500*, el 79% ya utiliza Twitter, Facebook, Youtube o *blogs* para comunicarse con sus clientes;



dos de cada tres tienen al menos una cuenta en Twitter, la plataforma más utilizada por las empresas, y un 54% dispone de una página en Facebook.

Por su parte, la consultora eMarketer pone cifras a la inversión publicitaria en la web social: estimó que en 2011 se gastaron en todo el mundo unos US\$ 6.000 millones en redes sociales (un 8,7% del presupuesto de *marketing* para Internet) y que en 2012 se llegará a los US\$ 9.600 millones. En Estados Unidos, el gasto en social media supone ahora el 10,8% del presupuesto de *marketing on line* y se prevé que suba hasta el 12,1% en 2012.

### ¿Una alternativa a la publicidad?

Un error común es considerar la presencia activa en los *social media* como una alternativa a la publicidad tradicional para alcanzar notoriedad de marca. Facebook, Twitter y el resto de *microblogs* se parecen más a una cafetería donde la gente se reúne, quizá para conversar u opinar sobre un producto o servicio, que a una valla publicitaria. Un *banner* insertado en Facebook es un espacio publicitario, pero una página corporativa o de fans en esta red, no. Además, los medios sociales se rigen por unas leyes muy distintas a las que gobiernan la publicidad tradicional. Con ellos, se pueden incitar conversaciones y conseguir notoriedad, pero sus resultados son mucho más difíciles de predecir y medir.

Un análisis comparativo entre la publicidad y el boca-oreja permite observar las principales similitudes y diferencias entre ellos:

**Alcance.** La publicidad en medios convencionales tiene un alcance ele-

vado, cuando no masivo, mientras que el del boca-oreja tradicional es limitado por naturaleza: se basa en la comunicación persona a persona. El auge de las redes sociales está transformando radicalmente el patrón de las interacciones sociales, incluido el proceso de recomendación. Ya no es de tú a tú y entre personas que se conocen (lo que quizá reduzca su efectividad), sino que ahora cientos de miles de personas pueden interactuar para encumbrar o hundir la reputación de una empresa, marca o producto.

A veces el impacto de una acción en *social media* es incontestable. Le ocurrió a Uniqlo, una firma de moda rápida japonesa. La empresa seleccionó diez prendas que iban a salir a la venta en sus tiendas del Reino Unido, y cada vez que un usuario comentaba algo sobre alguna de ellas en Twitter, esta bajaba de precio. El éxito fue tal que Uniqlo logró colarse por algún tiempo en el *top 10* de empresas más tuiteadas, que elabora WhattheTrend.com

**Credibilidad.** Ni el mejor de los anuncios puede igualar en credibilidad a una recomendación personal. El boca-oreja es casi imbatible en capacidad de influencia y persuasión. Lo saben bien grandes empresas que han erigido auténticos imperios sobre la base de la reputación y las recomendaciones de miles de clientes satisfechos con sus productos. Es el caso de las grandes empresas de Internet (Google, Amazon o eBay), pero también el de otros cuyo negocio no está directamente vinculado a la red, como Zara, Mercadona o Starbucks.


Obviamente, la credibilidad de un mensaje anónimo no puede compararse con la de alguien que pertenece a nuestro círculo más próximo. Datos

de una encuesta realizada por InSites Consulting revelan que el 38% de los usuarios de redes sociales considera que la fuente de información más fiable sobre una marca o producto es otro consumidor. Pero, sorprendentemente, la segunda opción más votada es la propia marca, elegida por el 32% de los encuestados. Muy lejos se quedan los periodistas (7%), vendedores (3%) y otras marcas (1%).

**Control.** En publicidad, el anunciante tiene en todo momento un control pleno sobre el mensaje que quiere transmitir: puede decidir su contenido, regular su frecuencia y actuar sobre el entorno en el que se emite. El boca-oreja, en cambio, no puede controlarse. La Fundación Dove, del fabricante de cosméticos Unilever, por ejemplo, puso en marcha una campaña de video con el objetivo de luchar contra los estereotipos de belleza femenina e impulsar la autoestima de las niñas. "Habla con tu hija antes de que lo hagan otros", rezaba el eslogan refiriéndose a la industria cosmética y de la moda. Pese a su acertado mensaje, la empresa no ha podido evitar que proliferen las conversaciones sobre su falta de legitimidad por ser también el fabricante de productos anunciados con reclamos sexistas, como el desodorante Axe; ni que una ONG calcara la imagen de su campaña en Youtube para denunciar el uso que hace Dove del aceite de palma, un producto cuya producción parece estar relacionada con la deforestación de ciertas áreas del planeta.

A la vista está que en las redes se pueden estimular las conversaciones sobre un determinado producto, pero no controlar su contenido.

**Interactividad.** El boca-oreja en redes sociales (eWOM) tiene una importante



“ Que el uso de las redes sociales sea gratuito no significa que el coste de esta estrategia sea nulo. Implica un esfuerzo sostenido de tiempo y personal ”

ventaja respecto de la publicidad: permite una mayor capacidad de reacción gracias a la interactividad e inmediatez de la comunicación *on line*. Si la campaña se tuerce, es posible intervenir sobre la marcha; podemos tratar de contrarrestar ciertos comentarios negativos participando en las conversaciones o rectificando la información.

En 2005, la pasividad de Dell ante la queja de un usuario insatisfecho con el servicio posventa resultó en un aluvión de comentarios de miles de usuarios descontentos y en una crisis de reputación corporativa que causó pérdidas millonarias a este fabricante de ordenadores. Sin embargo, Dell fue capaz de aprender de esa crisis de comunicación y hoy es uno de los grandes referentes en el uso de los *social media*. Las razones son tanto sus buenas prácticas en comunicación, atención y servicio al cliente a través de redes sociales, como los ingresos que le generan sus estrategias en la web 2.0: la empresa cifró en un millón de dólares los beneficios obtenidos en la primera mitad de 2009 gracias a las ventas originadas por los enlaces de sus tuits.

**Intrusividad.** Desde el punto de vista del consumidor, una ventaja fundamental del boca-oreja con respecto a la publicidad es que es voluntario e implica su consentimiento. La publicidad, por el contrario, puede resultar molesta e intrusiva por su mensaje o frecuencia. Es algo que no sucede por

ahora con el eWOM, aunque habrá que ver cómo evoluciona. Al fin y al cabo, la comunicación por *e-mail* no era considerada molesta hasta que se inventó el *spam*. Existe el riesgo de saturar o de hacerse pesado si no se mide bien la cadencia de los mensajes en redes sociales.

**Coste.** Puede parecer que la disyuntiva entre el boca-oreja y la publicidad se resuelve clara y contundentemente en favor del primero en este terreno: su coste es mínimo, mientras que los anuncios son caros. Pero, cuidado, porque eso es cierto solo para el boca-oreja tradicional. Si lo que se pretende es utilizar las redes sociales para que se hable de una marca o producto, hay que poner los medios necesarios. Que el acceso y el uso de estas plataformas sean gratuitos no significa que el coste de esta estrategia de comunicación sea nulo. De hecho, implica un esfuerzo sostenido de tiempo y personal.

**Marca.** La publicidad ha demostrado sobradamente su capacidad para aumentar el valor de la marca porque impulsa su imagen, reputación y notoriedad. En el mejor de los casos, el boca-oreja puede conseguir los mismos efectos. Pero nada asegura que los comentarios de los usuarios sean positivos. Sin duda, un WOM favorable refuerza el valor de la marca. Pero el negativo puede afectar, a veces irremediablemente, su reputación y ventas. Por otra parte, la publicidad

juega un papel clave en el recuerdo de la marca, mientras que hoy por hoy la capacidad del WOM es todavía limitada.

**Ventas.** La evidencia empírica sugiere que, a corto plazo, la elasticidad de las ventas en respuesta a la publicidad es más bien baja, pero que a largo plazo impacta en el valor de la marca y en la sensibilidad del consumidor respecto al precio. En cambio, nuestros estudios demuestran que las conversaciones sobre un producto tienen una correlación directa e inmediata con sus ventas (positiva o negativa, en función de la crítica). Por otra parte, existe cierta controversia acerca de la duración en el tiempo del 'efecto arrastre' de la publicidad, pero parece que el del WOM tiende a perdurar más.

**Productos y servicios.** Hay productos y servicios que generan conversaciones fácilmente, mientras que hay otros de los que, sencillamente, no se habla. Un dato curioso que hemos observado en nuestras investigaciones es que la gente es más propensa a hablar de lo que se consume de forma extraordinaria y a la vista de los demás (por ejemplo, viajes o un coche), mientras que lo que se consume de forma privada y ordinaria (por ejemplo, una marca de dentífrico) apenas se comenta. Este factor es clave al decantarse o no por las acciones de eWOM.

Otro elemento a tener en cuenta es cuán tangible resulta lo que queremos promocionar. En el caso de los productos, la publicidad puede jugar un papel informativo, dando a conocer el producto como tal y persuadiendo de su calidad. Pero la información tiende a ser más subjetiva y orientada a la persuasión cuando se trata de servicios.

En los bienes intangibles o aquellos de un mayor coste, el boca-oreja puede ayudar a minimizar ese riesgo: la recomendación o crítica de un consumidor es de gran ayuda para el consumidor en potencia. En cambio, es poco probable que se dé el proceso de WOM en los bienes tangibles, de bajo riesgo, coste reducido o cuyas cualidades se puedan evaluar de antemano.

**Contexto.** La generación del boca-oreja depende también del contexto de la comunicación. Así como la publicidad ha demostrado su efectividad en todo tipo de entornos culturales y sociales, el patrón de comportamiento del boca-oreja parece variar en los distintos grupos sociales y culturales. Se da con mayor frecuencia e intensidad en sociedades más colectivistas y jerárquicas. Por otro lado, se ha observado que el contagio social está muy presente en la difusión de las innovaciones, especialmente en países con más desigualdades sociales.

### El presupuesto no se estira

En un momento de estrecheces, parece lógico que las empresas traten de aprovechar los beneficios de la recomendación en las redes sociales. De hecho, muchos consejos de administración están pidiendo a sus directores de *marketing* reducir presupuestos *off line* con la esperanza de aumentar su retorno a través de los nuevos medios.

En algunos casos, como en el lanzamiento del Subaru XV en Chile, se ha conseguido con éxito. El fabricante japonés de automóviles logró vender más de 300 vehículos y captar

Cuadro

## Boca-oreja vs publicidad Análisis comparativo

	Boca-oreja	Publicidad
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado / Masivo</li> </ul>
<b>Credibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada</li> </ul>
<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rara vez se tiene control sobre el mensaje. El boca-oreja se puede estimular, pero no controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control pleno sobre el mensaje, el medio y la frecuencia</li> </ul>
<b>Interactividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy interactivo e inmediato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca capacidad de reacción</li> </ul>
<b>Intrusividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace con permiso y no es molesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contenido o la frecuencia del mensaje pueden resultar molestos</li> </ul>
<b>Coste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado (es el medio de promoción más costoso)</li> </ul>
<b>Efecto en la marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede dar a conocer una marca e influir en el recuerdo</li> <li>• El positivo refuerza el valor, pero el negativo puede hundir la reputación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel decisivo en su conocimiento y recuerdo</li> <li>• Aumenta el valor</li> </ul>
<b>Efecto en las ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambia actitudes y puede dirigir el comportamiento del consumidor</li> <li>• Correlación demostrada entre conversaciones y ventas</li> <li>• El 'efecto arrastre' tiende a perdurar más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modela las actitudes hacia el producto e incentiva el interés en probarlo</li> <li>• Baja elasticidad de las ventas a corto plazo, pero impacto a largo plazo en el valor de la firma y en la sensibilidad del consumidor al precio</li> <li>• Duración del 'efecto arrastre' controvertida</li> </ul>
<b>Efecto sobre productos y servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco útil e improbable en productos de bajo riesgo o que se pueden evaluar con facilidad</li> <li>• Fundamental en el consumo de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En productos tangibles, informa sobre la existencia y calidad del producto</li> <li>• En servicios, juega un papel más persuasivo</li> </ul>
<b>Características de contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor propensión en las sociedades colectivistas y jerárquicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciona en todas las culturas, aunque cada una es más receptiva a ciertas estrategias</li> </ul>

## “ Es necesario pensar que publicidad y eWOM deben retroalimentarse, como si se tratara de una fertilización cruzada ”

más de 3.000 registros en dos meses, concentrando su campaña en publicidad *on line* y concursos en redes sociales. Y todo ello con un tercio de la inversión que hubiera necesitado para lograr lo mismo anunciándose en medios gráficos.

Existe la tentación de pensar que los medios sociales son una alternativa de bajo coste para informar y persuadir a los consumidores. Como explicaba recientemente la directora de *marketing* del museo Guggenheim, en realidad la inversión necesaria para estar en las redes sociales no es elevada, pero el coste se traslada a la generación de contenido, que exige creatividad y tiempo, lo que a la postre implica la necesidad de contar con talento cualificado.

Aunque la mayoría de expertos en *marketing* considera que la publicidad y el eWOM son complementarios, lo cierto es que hoy en día ambas estrategias compiten por un presupuesto de *marketing* cada vez más exiguo.

### Hacia un nuevo ecosistema

La experiencia sugiere que el eWOM es casi siempre un elemento más de un ecosistema que complementa los canales tradicionales de *marketing*. Pepsi lo aprendió a las malas: en 2010 concentró casi todo su presupuesto de *marketing* en redes sociales, con acciones

como el proyecto Pepsi Refresh Project, mientras descartaba promocionarse en la SuperBowl, por ejemplo. La compañía generó 80 millones de votos, 3,5 millones de fans y 60.000 seguidores en Twitter, pero su apuesta le relegó al tercer lugar en ventas en Estados Unidos, un escalón por debajo del habitual en la empresa.

Aunque tengamos clara la complementariedad de la publicidad y el boca-oreja, quedan muchos interrogantes. ¿Qué combinación es la adecuada? ¿Cómo reforzar la imagen de una marca a través del WOM cuando ya se ha hecho un nombre publicitándose en los canales tradicionales?

¿Cuándo puede el boca-oreja –si es que puede– sustituir a la publicidad? Como principio general, hay que pensar que publicidad y eWOM deben retroalimentarse, como si se tratara de una fertilización cruzada.

Tradicionalmente, toda la comunicación de una empresa giraba en torno a un anuncio que condicionaba la imagen y todos los mensajes posteriores. Hoy el anuncio puede actuar como iniciador de una conversación continua en muchas plataformas o, al revés, continuar lo que los consumidores ya han oído en los medios sociales. Así lo hace Coca-Cola, que consigue distribuir su mensaje de felicidad a partir de canales muy diversos.

Obviamente, no existe una fórmula válida para todo tipo de empresas. Pero,

por ejemplo, cuando una marca ya se ha hecho un nombre, puede aprovechar su notoriedad y reforzarla a través de las redes sociales generando contenidos, ofreciendo promociones, interactuando y fidelizando a sus clientes con iniciativas diversas.

Es el caso de Starbucks, que ha hecho de sus establecimientos puntos habituales de acceso a Internet para muchos usuarios y lo ha aprovechado para conectar con ellos a través de promociones y actividades de ocio.

Las segundas y terceras marcas lo tienen más difícil porque existe el riesgo de que las ignoren.

Aunque, por otro lado, las redes sociales suponen una oportunidad de oro para las empresas más modestas y que carecen de presupuesto para publicidad. Un ejemplo es Privalia, que se sirvió del eWOM para darse a conocer en el sector de las ventas privadas *on line*, que por aquel entonces apenas nadie conocía. En su caso, el rol de las redes sociales fue claramente el de sustituto de la publicidad tradicional. Ahora su página de fans en Facebook contabiliza más de 300 mil amigos solo en España (el doble si sumamos los de Brasil e Italia).

Para la mayoría de empresas el eWOM es un complemento de su publicidad. Para las que solo operan *on line* o las pequeñas que no tienen presupuesto para hacer campañas tradicionales puede ser su medio idóneo. Pero siempre habrá otras que, por el tipo de producto o porque simplemente no se prestan a la promoción *on line*, deberán seguir promocionándose a través de los canales de siempre.





## Manos a la obra

Ahora que ya conocemos las claves del WOM, estamos en condiciones de definir un plan de *social media*, en el que deberemos tener en cuenta algunas recomendaciones:

1. Tome conciencia. Recuerde que lo haya planificado o no, su marca o producto ya está en las redes sociales. Escuche qué dicen de ellos.
2. Antes de lanzarse a la conquista de las redes sociales, realice una auditoría de marca. Debemos analizar si su marca o producto es capaz de seducir al público objetivo y resistir la presión. Si por alguna razón no puede actuar con transparencia, si su producto no es capaz de generar conversaciones (porque la gente no tiene costumbre de hablar de eso) o si tiene riesgos reputacionales (o sea, muchas posibilidades de

generar conversaciones negativas) quizá debería abstenerse o limitarse a mantener un perfil de comunicación bajo.

3. Márquese objetivos. Defina claramente cuál es el objetivo de su presencia en la web social. Algunas posibilidades son atraer a nuevos clientes, fidelizar o recibir *feedback* de los que ya tiene, potenciar sus conexiones y menciones para generar tráfico en la web corporativa, convertirse en referente o experto en una determinada área, utilizar la red como banco de pruebas o lanzar promociones.
4. Elija el *social media mix*. Concrete dónde y cómo quiere estar. Determine en qué plataformas, con qué perfil (empresa, marca o producto) y el tipo y la frecuencia de los mensajes. Lo más común es optar por un *blog*, una página de Facebook, una cuenta en Twitter o un perfil en LinkedIn, pero hay opciones más sofisticadas.

5. Decida el contenido y el tono de la comunicación. El contenido pueden generarlo la propia compañía, los usuarios o incluso los empleados. Usted debe establecer de qué tipo es (conocimiento, promociones, aplicaciones, juegos...), el modelo de participación de los usuarios (comentarios, encuestas...) y, sobre todo, el correcto equilibrio entre contenido (70%) y venta (30%). Recuerde que primero se informa; segundo, se entretiene; tercero, se interactúa y, en último lugar, se vende.
6. Mida. ¿Con qué métricas podrá discernir si está ante un éxito o un fracaso? Dependerá de los objetivos. Si quiere investigar al cliente, serán unos (registros o ideas y conversaciones, por ejemplo); si se trata de crear marca, buscará otros (seguidores, recomendaciones o menciones). En las redes hay muchas y distintas métricas, pero son más difusas que las de los canales tradicionales. En cualquier caso, es necesario comprobar que los resultados son proporcionales a la inversión en *marketing*.

La decisión sobre la estrategia a seguir no es fácil, pero es ineludible. Y recordemos que estar en los *social media* no siempre depende de nosotros: con frecuencia son los propios usuarios y consumidores quienes ya han decidido por nosotros. **i**

**ABSTRACT:** Currently, traditional and "word of mouth" social network advertising is competing for a decreasing marketing budget in companies. Therefore, it is important to strategically use these tools, keeping in mind that they are complementary. Examples of what should and should not be a proper marketing mix from an understanding of social media.

# ALUMNI

## Torneo de Golf 2012

Alumni INALDE – Colfondos  
Jueves 14 de junio de 2012  
7:00 a.m. a 3:00 p.m.  
Country Club de Bogotá

### Inscripciones

8 61 44 44 Exts.2360-2304-2364  
[alumni@inalde.edu.co](mailto:alumni@inalde.edu.co)

Egresados afiliados \$140.000

Egresados No afiliados \$160.000

Fecha límite de inscripción: Martes 5 de junio

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA





**Sandra Idrovo Carlier**

Directora de Investigación  
y Directora del Área de  
Dirección de Personas en las  
Organizaciones, de INALDE

---

# La mujer en la alta dirección colombiana

La alta participación femenina en la fuerza laboral colombiana y, en general, en el mundo occidental, no acaba de tener el impacto positivo que debiera, puesto que las mujeres aún no llegan a las instancias más altas de decisión directiva. Además, las trayectorias laborales todavía son diseñadas, preponderantemente, desde criterios rígidos que no fomentan la riqueza de la diversidad y que afectan de modo directo la productividad.





La primera década del nuevo siglo puso de manifiesto una serie de debilidades del sistema económico mundial, mientras que el inicio de la segunda mostró, con la primavera árabe (alzamientos populares en los países árabes), que los sistemas políticos, los líderes para ser más precisos, necesitan renovarse. Existe, sin embargo, otra revolución, más silenciosa pero no menos importante, cuyos cambios pueden pasar desapercibidos, pero quizá por ello mismo es que ha aparecido en las situaciones más críticas: la participación masiva de la mujer en el ámbito laboral.

En América Latina, incluida Colombia, las mujeres constituyen el 52% de la fuerza laboral (Atal et al, 2009), con un nivel de educación que puede haber superado ya el de los varones (Hertz et al, 2008). Si bien esta puede parecer una realidad conocida, esconde ciertos matices que vale la pena profundizar. Lo primero que puede saltar a la vista es que aunque las mujeres están en todos los sectores económicos, y en algunos constituyen la mayoría, su presencia en puestos directivos altos, en concreto en juntas directivas, es escasa. Y cuando las

circunstancias se vuelven críticas, como durante la pasada crisis económica y financiera internacional, esa presencia se reclama.

Lo segundo tiene que ver con los contextos laborales que favorecen o no el desarrollo y retención del talento femenino, puesto que el éxito laboral y personal tiene distintos impulsores y obstáculos para varones y mujeres. En especial, si tenemos en cuenta que el cambio en la distribución del trabajo remunerado impacta de modo distinto la manera en que los asuntos personales, familiares y laborales son organizados.

## Presencia de mujeres en juntas directivas

Semanas después de la quiebra de Lehman Brothers, diecisiete de los más distinguidos hombres de negocios de Gran Bretaña publicaron en el *Daily Telegraph*, el 20 de octubre de 2008, una carta titulada 'Ahora más que nunca, necesitamos mujeres en las juntas directivas'. Entre los firmantes se encontraban las cabezas de Cadbury, Céntrica, McKinsey & Company, Tate & Lyle, Thomson Reuters y Tesco, entre otros, y lo que afirmaban, en definitiva, era que la presencia de mujeres contribuye a que una junta esté balanceada apropiadamente y que su participación tiene un impacto beneficioso en el "carácter y cultura" de dicha junta.

Para medir el beneficio que reporta tener mujeres en una junta, -y, en general, en puestos directivos-, primero tenemos que entender qué significa carácter y cultura de un grupo, en este caso de una junta. Siguiendo la línea de razonamiento de la carta mencionada, carácter y cultura hace referencia al comportamiento de la junta que se observa a través de las decisiones que toma y de las razones por las que las toma, lo que a su vez es consecuencia de los modos de pensar, experiencias y conocimientos de sus miembros. Sin embargo, si todos los miembros, o una gran mayoría, son similares, se da lo que se llama pensamiento de grupo, en el que las diferencias de

ideas, si existen, se diluyen, y por eso no se consideran cursos alternativos de acción. El resultado es una decisión más pobre y, en ocasiones, equivocada. De ahí que la petición de mujeres en la junta que hacen los hombres de negocios británicos explicita la convicción de que su presencia hubiera enriquecido el proceso de consideración de alternativas y mejorado las decisiones.

En realidad, las investigaciones parecen indicar que esto es así. La diversidad, al romper el pensamiento de grupo, permite, como ya mencionamos, mejores decisiones. El estudio de Sumru Erkut para Wellesley Centers for Women (2006) señala que las mujeres aportan al gobierno corporativo tres elementos concretos: la buena voluntad para considerar las preocupaciones de un espectro más amplio de *stakeholders*, mayor persistencia en buscar respuestas a preguntas difíciles, y una aproximación más colaborativa al liderazgo; aportes que es menos probable que sus pares masculinos realicen y que, a su vez, son necesarios, porque permiten desarrollar mejores estrategias para enfrentar los diferentes retos y ubican el bien de la empresa por encima del interés particular que algunas veces prevalece entre individuos de similares características. De hecho, estos elementos mencionados son los que Maharaj (2007, 2008) propone para selección y evaluación de miembros de junta directiva.

“Según un estudio de INALDE, en Colombia las mujeres son apenas el 9% de los miembros de juntas directivas, lo que representa 0,46 miembro femenino de junta por empresa ”

Y las investigaciones siguen sumando datos de los beneficios de tener mujeres en las empresas. En 2009, la Universidad de Exeter, en el Reino Unido, descubrió que las empresas que contaban con una o dos mujeres como directoras tuvieron mejores resultados, si se considera el retorno sobre los activos y la rentabilidad financiera, que aquellas que tenían una junta directiva conformada únicamente por hombres.

Sin embargo, parece que aunque los datos lo demuestran, la idea de tener más mujeres en las juntas directivas no termina de ser aceptada. Para 2011, según el reporte anual de Catalyst, apenas un 16,1% de los miembros de junta directiva de las 500 *Fortune* en Estados Unidos son mujeres. En Canadá, la cifra no mejora: 14,5%. ¿Y qué sucede en Colombia? En investigación realizada por el Centro de Investigación Cultura, Trabajo, Cuidado, de INALDE Business School, se encontró que considerando las juntas directivas de las 100 empresas más grandes del país, según listado de la *Revista Semana*, las mujeres apenas

son el 9% de los miembros de juntas directivas, lo que representa 0,46 miembro femenino de junta por empresa. Esto demuestra que existe amplio espacio para crecer.

Las compañías cuyas juntas directivas están conformadas exclusivamente por hombres están desperdiciando una serie de oportunidades de mejora y de posibilidades de convertirse en excelentes inversiones en el largo plazo.

Como sugieren Thomson y Lloyd (2011) en su libro *Women & The New Business Leadership*, la presencia de mujeres en las juntas directivas crea un contexto de comportamiento más real, donde la diversidad de género permite que la empatía y la sensibilidad afloren con mayor facilidad que en un ambiente de solo hombres.

Pero la diversidad que asegura mejores decisiones no se alcanza simplemente nombrando una mujer en la junta directiva. Los estudios demuestran que es muy probable que una sola mujer en una junta directiva se termine acomodando al peligroso pensamiento de grupo que señalamos.









Si queremos que realmente esa diversidad se dé, necesitamos al menos tres mujeres en cada junta. En Estados Unidos, 21,7% de las *Fortune* 500 tienen tres o más mujeres en sus juntas directivas. En Colombia, siguiendo los datos del estudio realizado por INALDE Business School, solo dos de las 100 empresas tienen tres o más mujeres en dicho órgano.

No se trata de que las juntas estén conformadas solo por mujeres. Lo que debe quedar claro es que la diversidad, es decir la presencia de hombres y mujeres en los órganos de dirección de las organizaciones, es lo que mejora desempeños e incrementa resultados. Es por ello que

ante lo que parece un paso excesivamente lento para alcanzar lo que se considera beneficioso y requerido para un mejor desempeño de las empresas, los gobiernos están implantando leyes de cuotas para la constitución de las juntas directivas de empresas que cotizan en la bolsa.

Noruega lideró la ruta en 2003. En 2010 fue Islandia y en 2011, Francia. En 2007 España aprobó una ley que obliga a las grandes empresas españolas a tener un 40% de mujeres en las juntas directivas para 2015. La Cámara Baja de Holanda pasó una ley que requiere 30% de mujeres en las juntas y 30% en puestos directivos. El Reino Unido,



al igual que Bélgica, está considerando seriamente una ley de cuotas. Y en ciudades alemanas como Berlín y Nuremberg exigen un 50% y un 40%, respectivamente, de mujeres en las juntas de las empresas que las municipalidades controlan o en las que tienen inversiones.

La pregunta que queda para los directivos es: ¿Por qué esperar una ley que imponga la implementación de algo que es beneficioso para las empresas? Porque como explicó el hasta hace poco ministro de Negocios del Reino Unido, Edward Davey: “No se trata de equidad de género, se trata de mejorar el desempeño y, en último término, la productividad”.

### Desarrollo y retención de talento femenino

Pasemos ahora al segundo punto que suele pasar desapercibido en las organizaciones y que hace referencia precisamente a la productividad: la diferencia de motivaciones y compromiso de sus colaboradores. Conocer esas motivaciones resulta clave para impulsar el desarrollo de quienes trabajan allí y contribuir así al crecimiento y fortalecimiento de la organización. Ahora bien, los contextos organizacionales, al igual que las carreras dentro de las empresas, se configuraron alrededor de un perfil concreto: el del varón, cuya principal función era la de ser proveedor para la familia. Pero sucede que este modelo, como ha sido repetidamente sugerido, no es adecuado para la evaluación de las carreras profesionales de mujeres. Como sugiere Johansson et al (2007) el comportamiento vocacional femenino solo

puede ser comprendido adecuadamente si se incluye en el examen las implicaciones de los diferentes roles que como mujer tiene y/o asume.

Desde los trabajos seminales de Hughes (1937,1958), el éxito en la carrera profesional se entiende de dos maneras, con sus correspondientes criterios de evaluación: el éxito objetivo, que es observable directamente, medible y puede ser verificado por una tercera persona; y el subjetivo, que es determinado por el modo en que cada una de las personas experimenta su carrera. Ambos se miden también de manera distinta: el primero con base en el salario, la ocupación, etc.; el segundo, de acuerdo con la reacción de la persona con respecto a su carrera.

Y este último incluye reacciones a metas actuales y anticipadas en relación con temas que van más allá de la satisfacción laboral inmediata, e incluye sentido de identidad, propósito y balance trabajo-familia (Heslin, 2005). De ahí que el éxito laboral, en las mujeres, por ejemplo, no esté asociado necesariamente con la satisfacción laboral, y en algunas circunstancias juegue en contra de la satisfacción personal y familiar.


De hecho, las mujeres perciben que su éxito laboral está asociado negativamente con su satisfacción personal y familiar. En estudio realizado con 213 mujeres que trabajan en tres empresas de distintos sectores, en Bogotá, y que se encuentran en los diversos niveles de la organización (desde los operativos hasta los de alta dirección), se encontró que a mayor éxito laboral las mujeres perciben que tienen que sacrificar tiempo que invertirían en atender

a los hijos y/o a las personas a su cargo. Por lo tanto, su satisfacción personal disminuye: está asociada positivamente con el tiempo invertido en cuidar personalmente de esas personas (Idrovo y Leyva, 2011).

El mismo estudio permite identificar que las mujeres que valoran la estabilidad laboral son mujeres que buscan un balance entre vida laboral y la familiar, y que a mayor edad y mayor tiempo de permanencia en la empresa tienen mayor percepción de satisfacción con su vida personal, familiar y laboral.

Estos resultados refuerzan los datos de la literatura internacional en el tema de las barreras profesionales que las mujeres encuentran y que se traducen en una percepción de conflicto entre sus diversas responsabilidades. Pero es precisamente este conflicto el que puede ser reducido con un simple cambio de actitud y, por lo tanto, de visión de cómo debe desarrollarse el talento. Es un cambio que tiene que partir de la misma empresa y se llama flexibilidad.

Flexibilidad no solo en las políticas, prácticas y, por ende, en la cultura, sino en la apertura con que nos aproximamos a los distintos caminos que pueden seguir las personas dentro de las organizaciones. Y eso va tanto para los varones como para las mujeres, porque si de lo que se trata es de desarrollar talento y mejorar la productividad, entonces es necesario permitir que las aportaciones de las personas que trabajan en las empresas florezcan. No podemos forzar a todos y a todas por el mismo modelo de desarrollo, porque eso constriñe, opaca, aleja la innovación y disminuye el compromiso.

La presencia masiva de la mujer en los ámbitos laborales está forzando a que esta flexibilidad se dé. La revolución silenciosa avanza y queda a los directivos el deber urgente de darse cuenta de los beneficios que implica, para asumirla cuanto antes y apoyar así la sostenibilidad de sus propias organizaciones. 

“En las empresas debe haber flexibilidad no solo en las políticas y en la cultura, sino en la apertura con que nos aproximamos a los distintos caminos que pueden seguir las personas”

**ABSTRACT: High female participation in the Colombian workforce, and generally in the Western world, does not yet have the impact it should, as women have not yet reached those positions with the highest decisive directive power. Also, careers are still dominantly designed using rigid criteria that do not foster the richness of diversity, and affect productivity directly.**

#### Referencias

- Atal, J., Ñopo, N.H. and Winter, N.** (2009). *New Century, Old Disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America*. IDB Working Paper IDB-WP-109. Inter American Development Bank. Department of Research and Chief Economist.
- Hertz, T., Campos, A. P., Zezza, A., Azzarri, C., Winters, P., Quiñones, E. J., and Davis, B.** (2008). *Wage Inequality in International Perspective: Effects on Location, Sector, and Gender*. ESA Working Paper. Rome, Italy: Food and Agricultural Organization of the United Nations, Agricultural and Development Economics Division (ESA). Available at: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/riga/pdf/Hertz\\_et\\_al\\_Wage\\_Inequality.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/riga/pdf/Hertz_et_al_Wage_Inequality.pdf)
- Heslin, P.** (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Idrovo, S. and Leyva, P.** (2012). *Work and Personal Success and Satisfaction: How Do Colombian Women Perceive Them?* Paper presented at the BALAS Conference, Rio de Janeiro, March 28-30.
- Johansson, G., Huang, Q., & Lindforst, P.** (2007). *A Life-Span Perspective on Women's Careers, Health, and Well-Being*, *Social Science & Medicine*, 65, 685-697.
- Maharaj, R.** (2007). Corporate Governance, Groupthink and Bullies in the Boardroom. *International Journal of Disclosure and Governance*, 5(1), 69-92.
- Maharaj, R.** (2008). Corporate Governance Decision-Making Model: How to Nominate Skilled Board Members, by Addressing the Formal and Informal Systems. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(2), 106-126.



**Tres destacadas mujeres en la alta dirección colombiana, reconocidas también por su activa labor en juntas directivas, nos cuentan cómo ha sido su experiencia profesional y cuáles han sido sus 'ases' bajo la manga para llegar a cargos de alto nivel.**

## Rosario Córdoba

**Presidente Consejo Privado de Competitividad**

### Hoja de vida:

- Economista de la Universidad de Los Andes, con máster en economía de la misma universidad.
- Investigadora en Fedesarrollo.
- Asesora del Ministerio de Hacienda.
- Jefe del Departamento Económico de Asocaña.
- Directora de la *Revista Dinero* durante 13 años.
- Presidente Consejo Privado de Competitividad desde octubre de 2010.
- Actualmente también es miembro del Consejo Asesor Empresarial de INALDE Business School y de varias juntas directivas.

### Sin discriminación

"De entrada hay un problema si se plantea diferencias de género; si uno como mujer asume esa idea, ya está en situación de desventaja. Yo siempre

pensé que estaba haciendo un trabajo profesional en igualdad de condiciones y por eso tuve la posibilidad de ascender. Lo importante para mí es la formación profesional y la actitud".

### El anhelo de equilibrio

"Donde yo sí veo una clara diferencia entre hombre y mujer es en que para la mayoría de nosotras el trabajo es un aspecto de la vida, más no la vida misma, puesto que nos gusta el equilibrio. La mujer es inteligente y decide hasta dónde luchar por cierto cargo o posición. Muchas saben que les tocaría hacer grandes sacrificios y no están dispuestas a hacerlo porque tienen otras prioridades, como su familia".

### Lo más indignante

"Me molesta el tema de las cuotas, creo que es indignante. Primero, nosotras no estamos para 'rellenar' espacios; los cargos deben ser asignados por méritos de hombres o mujeres. Y segundo, es ofensivo que para cumplir con esas cuotas en el sector público se busquen

mujeres pero no para las posiciones más altas sino para cargos medios.

"Ahora, yo hago parte del Consejo Directivo de una universidad privada (de hecho fui la primera mujer en más de cincuenta años en formar parte de ese órgano) y me molesta que cuando pregunto por qué no hay más mujeres, la respuesta masculina sea que no encuentran las que den la talla".

### El equipo de trabajo ideal

"Siempre busco personas con formación, sin detenerme en el género. Lo que me ha sucedido a veces es que teniendo un hombre y una mujer con la misma preparación, no sé por qué razón, si por condicionamientos sociales, el hombre generalmente tiene esa seguridad por la que me inclino. Pero insisto, siempre debe haber un equilibrio entre hombres y mujeres".

### Su reto actual

"Estoy convencida de que la Colombia de hoy no puede ser la misma en 15 años. Un país con la desigualdad de Colombia no es sostenible ni viable. Así que yo creo que cada uno debe asumir un rol en ese proceso de transformación: el gobierno, el sector privado, las universidades, etc.".

## María del Rosario Guerra

**Ex ministra de Comunicaciones  
y consultora**

### Hoja de vida:

- Economista egresada de la Universidad del Rosario.
- Máster en Administración Pública de la Universidad de Harvard.
- Máster en Economía de la Universidad de Cornell.
- Ministra de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Ministra de Comunicaciones.
- Antes de ser ministra, se desempeñó como vicerrectora de la Universidad del Rosario, presidenta del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE y directora general del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias, entre otros cargos.
- Actualmente es profesora universitaria, miembro del Consejo Asesor Empresarial de INALDE y tiene su propia empresa de consultoría en temas estratégicos y de políticas públicas de telecomunicaciones, televisión, educación superior, regulación económica, ciencia y tecnología, y reformas institucionales.

### Sus fortalezas

“La mayor herramienta para alcanzar un alto cargo directivo es la formación. No existen otra clase de méritos. En mi caso, me he ganado todo a pulso, estudiando mucho y siendo rigurosa con mi formación profesional. Tan es así, que desde que estaba en el colegio, y siendo muy pequeña, sabía que quería ser una gran líder y por eso siempre me esforzaba por ser la mejor estudiante del salón. “Adicionalmente, siento que me han ayudado mucho a llegar donde había soñado otras cualidades como mi claridad de criterio, mis principios a toda prueba, el don de gentes y el don de la palabra”.



### El obstáculo

“En mi caso, nunca he sentido una desventaja ser mujer. Mi obstáculo, si así se le puede llamar, fue venir de una familia política, porque entonces las personas pensaban que cada cosa que yo lograba era por ese vínculo. Siempre me tocó esforzarme el doble para demostrar que me ganaba todo con mi trabajo”.

### El mejor equipo de trabajo

“Yo soy muy insistente en el tema de la formación y por eso quienes me conocen me llaman ‘la doctora Ph.D.’. No discrimino a nadie, solo espero que cumplan con el perfil y rara vez me equi-

voco. Me gusta entrevistar personalmente a los candidatos para ver si hay *feeling* y si son personas con principios.

### Su principal motor

“Soy una afortunada por tener la familia que tengo. Mis padres, mis hermanos, mis hijos y mi esposo son mi motor.

### Qué nos falta a las mujeres...

“Veo a mis estudiantes muy temerosas, como que aún ‘no nos creemos el cuento’ y considero que esa es una de las razones por las cuales faltan mujeres en las juntas directivas y en altos cargos ejecutivos, a pesar de que generalmente somos más preparadas que ellos”.



## Eulalia Arboleda

**Consultora en microfinanzas y miembro activo de juntas directivas**

### Hoja de vida:

- Economista de la Universidad Javeriana.
- Egresada de programas de alta gerencia.
- Siempre vinculada al sector financiero, fue presidente de Colmena, del Banco Caja Social y del Banco BCSC.
- Participó en las juntas directivas de Asobancaria, ANIF, Red Multicolor, Redeban, Administradora de Riesgos Colmena, etc.
- Actualmente tiene su propia oficina

de consultoría en temas de microfinanzas y financiación de vivienda, y forma parte de las juntas directivas de Smurfit Kappa Cartón de Colombia, Fundación Bavaria, Credifamilia, Transparencia por Colombia y Seguros de Vida y Riesgos Profesionales Colmena.

### Sus fortalezas

“Mi mayor fortaleza ha sido la preparación y el amor por mi trabajo. Si uno logra combinar el tema académico, que es tan importante, con la mística y la pasión por su profesión, claramente la capacidad de generar resultados es mayor”.

### Equipos de trabajo ‘top’

“Uno de mis retos siempre fue armar buenos equipos de trabajo y lograr relaciones de confianza. Me gustan los buenos ambientes de trabajo, pero sintiendo claramente la responsabilidad de la dirección y la orientación. Si bien uno contratava alguna firma especializada para la selección de personal, para mí era, y sigue siendo, muy importante el ser humano, sus competencias profesionales y su experiencia”.

### ¿Discriminación?

“Sé que en otros sectores y actividades sí hay discriminación hacia la mujer, pero en el sector financiero eso no lo viví y sé que no se da usualmente. De hecho se valora mucho a la mujer para altos cargos”.

### La mujer en las juntas directivas

“En las juntas hay menos participación de la mujer y eso es evidente. Creo que la visión femenina debe tenerse más en cuenta, aunque la selección de los miembros debe basarse es en las competencias y en los aportes que se le puedan dar a la empresa. Pero hay otro factor y es que allí no están las mujeres por falta de preparación y habilidades directivas, sino porque dentro de su proyecto de vida le han dado prioridad a otros ámbitos como el hogar”.

### La familia

“Lograr conciliar trabajo y familia es un proceso que exige sacrificios y eso lo deben entender las mujeres que deseen estar en cargos de alta dirección. Claro, si yo no hubiera trabajado, tal vez hubiera tenido otros espacios, pero como yo opté por esta vida, simplemente fue cuestión de organizarme. Además tengo a mi esposo que ha sido un apoyo incondicional y a mis tres hijos”.

# ‘Para IPADE viene innovación e internacionalización’

Con la firme convicción de consolidar a IPADE como una de las mejores escuelas de negocios del mundo, el Dr. Rafael Gómez Nava asumió en enero la dirección de la *business school* mexicana. Revista INALDE aprovechó su visita a Colombia para conversar sobre este y otros temas de interés.

Con 14 años en IPADE\*, Rafael Gómez Nava ha sido testigo de una importante etapa de crecimiento de la escuela de negocios más importante de México. Allí, ha tenido una destacada trayectoria como Director del Máster en Dirección de Empresas y como catedrático del Área Académica de Dirección de Operaciones. Pero a partir del 18 de enero de este año, asumió el reto más importante: fue designado como Director General de IPADE Business School para el periodo 2012-2015, convirtiéndose así en uno de los directores más jóvenes de una de nuestras escuelas relacionadas. Hace pocas semanas tuvimos el honor de

tenerlo en INALDE dictando algunas sesiones, así que aprovechamos para hablar con él sobre la realidad de nuestras escuelas de negocios, la importancia de las *business school* en Latinoamérica, especialmente en Colombia y México, y sus retos en el nuevo cargo.

**¿Considera que la presencia de las escuelas de negocios está positivamente correlacionada con la evolución del PIB en los países?**

Aunque no hay cifras que respalden esta idea, creo, de manera intuitiva, que sí; así como hay correlación entre los índices de delincuencia o corrupción negativa y el desarrollo de un país.

**¿Cuáles son los elementos clave de una *business school* exitosa, teniendo en cuenta que hay varios modelos de escuelas?**

En efecto, lo primero es diferenciar las clases de escuelas existentes. Están las que se han enfocado a lo largo de los años en la transmisión de conocimientos, cuyo modelo ha tenido sus ventajas y desventajas, y están las que se centran en el desarrollo de habilidades directivas, más del estilo de INALDE e IPADE.

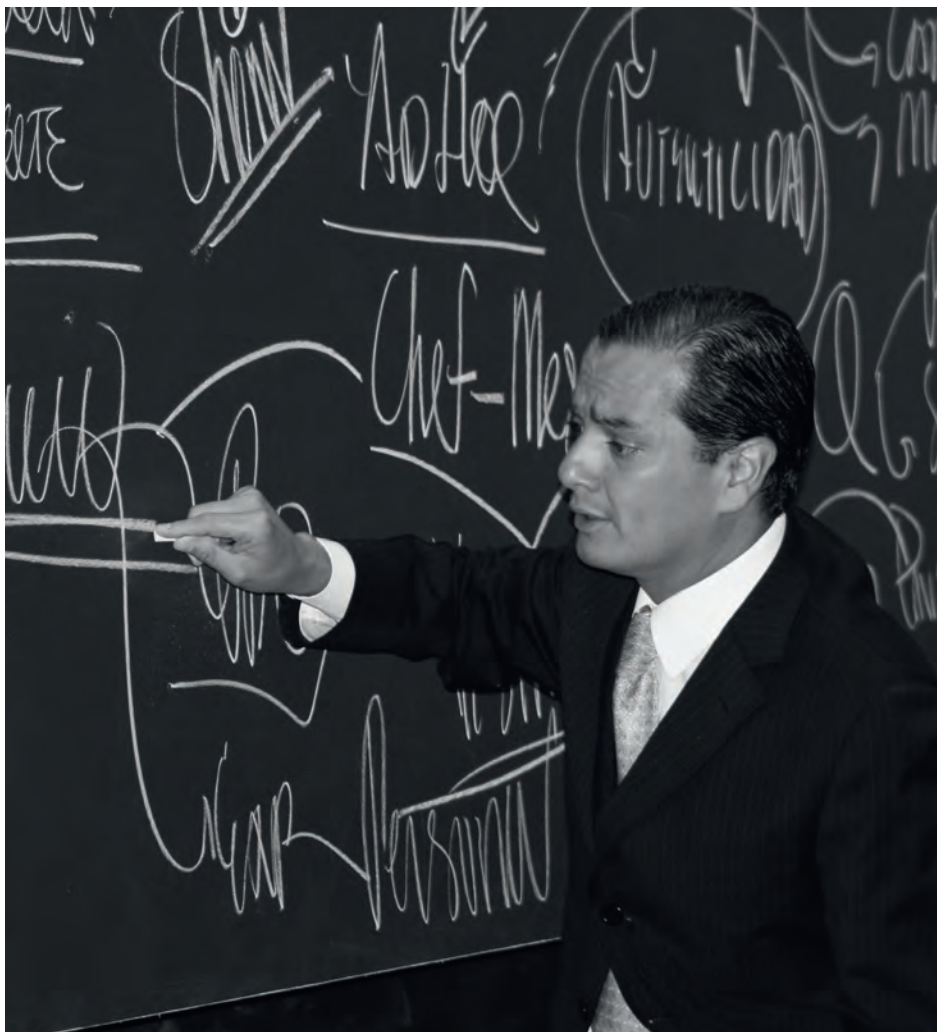
Es muy diferente que una persona aprenda cómo calcular un porcentaje de participación del mercado a que pueda dirigir una fuerza de ventas; es diferente que sepa la perspectiva técnica de las operaciones a que dirija una planta o una operación global. Por eso, creo que nuestras escuelas están mucho más enfocadas en ayudar a directivos, jóvenes y con vasta experiencia, para que sus habilidades crezcan de una manera significativa. Tal vez esa es la razón por la cual algunas de las *business school* centradas en el saber y no en el hacer han tenido dificultades al conectar con las nece-



---

\* IPADE es la *business school* de la Universidad Panamericana de México y fue fundada en 1967. Gracias a su contribución y a la de IESE Business School (España) se pusieron en marcha escuelas de negocios homólogas en América Latina, como es el caso de INALDE. Al momento, cuenta con más de 28.000 egresados de sus programas.





#### RÉCORD PROFESIONAL

El Dr. Rafael Gómez Nava es egresado de la licenciatura en Ingeniería Cibernética y en Sistemas de la Universidad La Salle (México), en la que obtuvo mención honorífica. Realizó el Máster en Dirección de Empresas de IPADE y el Doctorado en Gobierno de Organizaciones, de la Universidad de Navarra, España.

Se ha desempeñado como profesor invitado en diversas escuelas de negocios internacionales, así como consultor en diagnóstico de procesos, eficiencia y creación de valor desde las operaciones. El Dr. Gómez Nava es miembro del Consejo de Administración de diversas empresas y se ha desempeñado como gerente de desarrollo de nuevos negocios para el sector automotriz en IBM Global Services, y como gerente de planeación de procesos de telecomunicaciones en el Grupo Financiero GBM-Atlántico.

sidades de la alta dirección y están migrando a los modelos orientados a las habilidades. Entienden que el conocimiento es importante, pero que es cada vez más obsoleto, pues los ciclos del mismo son cada vez más cortos. Otro elemento diferencial de nuestras escuelas es que nos interesa no solo que los directivos sepan y hagan, sino que mejoren. Tenemos un enfoque orientado hacia el ser humano; y la persona, a través de su desarrollo, logra mejores empresas y mejores sociedades.

**Además de esas generalidades, ¿qué otros factores de éxito encuentra en escuelas como IPADE e INALDE?**

Uno, el Claustro académico, que está vinculado con las necesidades del empresariado, que es capaz de ha-

blar de tú a tú con la alta dirección. Dos, los modelos de cercanía y atención personalizada; pocas escuelas del mundo atienden, conocen, tratan y se relacionan con sus participantes como IPADE o INALDE. Y tres, nuestra apuesta de internacionalización a través del intercambio de alumnos, profesores, viajes de estudio, etc., que traen los temas globales a la mesa de discusión empresarial en los países que representamos.

**En ese sentido, ¿estaría de acuerdo con el Dr. Pedro Niño, Director General de INALDE, cuando asegura que nuestras escuelas nacieron internacionales?**

IPADE, desde su fundación, ha tenido tres principios: profesionalizar el quehacer directivo, dar una visión global de los negocios y propiciar procesos

de mejora personal con una visión trascendente de la vida. Entonces, coincido plenamente con Pedro cuando dice que nacimos globales, ya que en nuestros principios fundacionales está incorporada esa visión internacional. Ahora, esto tiene otras implicaciones serias: la empresa de hoy, así como el conocimiento, es global, así que cualquier escuela de negocios debería tener esa orientación si desea ser competitiva.

**IPADE lleva 45 años en México. ¿Cómo fue el proceso de posicionamiento de la categoría *business school* y cuánto tiempo tardó?**

IPADE contó con la dicha de ser fundada por empresarios de alto nivel del país. Así que gracias al trabajo de ellos y a los exigentes procesos de admisión

e identificación de las personas clave en la comunidad económica y empresarial de México, IPADE se ha mantenido en términos de relacionamiento y en la mente de la alta dirección.

No obstante, el trabajo de posicionamiento de la categoría continúa. A pesar de tener 45 años de fundada, todavía tenemos que comunicar a través de los medios que no somos una escuela de posgrados de la universidad, sino una escuela de negocios que atiende a la comunidad empresarial.

Adicionalmente, está el trabajo de internacionalización que se ha fortalecido con las acreditaciones, como la otorgada por la AACSB, o con la vinculación a importantes *rankings* globales, mecanismos que permiten tener una exposición internacional de la marca.

### **¿Cómo contribuyen los egresados a potenciar una escuela de negocios y viceversa?**

Yo creo que los directivos que van a IPADE o a alguna de nuestras escuelas no van por un curso de una semana o dos, van por un proceso de vinculación permanente a una comunidad académica empresarial de alto nivel. Nosotros tenemos una red de egresados de más de 28 mil personas y mantenemos vínculos con ellos a través de un Programa de Continuidad, en el que se presentan novedades en investigación práctica una vez al mes, durante nueve meses del año. Esto tiene un efecto de doble vía: uno, nos obliga a investigar para estar presentando temas relevantes y de actualidad, y dos, permite que los egresados retroalimenten a IPADE y conozcan los avances académicos que hemos logrado. Además, hay otras actividades de vinculación que se hacen porque somos conscientes de que buena parte del prestigio de la Escuela está en ellos.

### **¿Qué otro tipo de actividades?**

Cada año, por ejemplo, realizamos los denominados quinquenios, un encuentro extraordinario para las promociones que se graduaron cinco años atrás. Adicionalmente, tenemos una actividad social muy importante con los egresados, y es una escuela telesecundaria rural en el estado de Morelos, en México, llamada El Peñón, cuyo Consejo de Patronos está conformado por 12 egresados de alto nivel de IPADE. La idea es mantener esta labor social que ha propiciado el desarrollo de niños, que en otras circunstancias hubieran terminado con bajos niveles de preparación. Hoy El Peñón es una institución que va a cumplir 50 años, y anualmente organizamos un torneo de golf con egresados, cuya causa es esta escuela agropecuaria.

### **¿Qué siente cuando escucha a los egresados decir que su paso por IPADE ha logrado una transformación no solo directiva sino personal?**

La frase más común que se escucha en IPADE, y estoy seguro en INALDE, cuando se gradúan los participantes es justamente esa: que IPADE les cambió la vida. Y eso es lo más satisfactorio, saber que la misión culmina en una transformación personal en la alta dirección.

### **Ha tenido la oportunidad de estar tres veces en Colombia y en INALDE. ¿Cuál es su percepción actual de nuestra Escuela?**

Creo que ha habido un énfasis en la preparación del Claustro académico y eso es un gran acierto. También está el énfasis en la globalización de algunas experiencias de aprendizaje a través de los viajes que tienen a México, con IPADE; a Nueva York, con IESE; y a China, con CEIBS.

Por otro lado, percibo siempre un grupo de profesionales comprometidos y mucha camaradería en el Claustro, así como el cuidado en los detalles. Y aquí comparto una frase en la

que insistía nuestro fundador, Carlos Llano: “En algunas empresas dan gato por liebre; nosotros queremos dar liebre por gato, de manera que siempre superemos las expectativas”.

### **Según el Global Competitiveness Report 2011-2012 del Foro Económico Mundial (GCR), Colombia ocupó el puesto 99, entre 142 países, en el índice de preparación de personal directivo del pilar de alta educación y entrenamiento, evidenciando así la falta de disposición de las compañías nacionales en la formación de sus directivos. ¿Qué mensaje les enviaría a los empresarios colombianos para que se concienticen de la importancia de formar a los directivos del país?**

Yo creo que anteriormente se competía por mano de obra; tiempo después, por recursos económicos; luego, por tecnología... pero ahora se compete es por talento. Así que las organizaciones que sigan pensando que con mano de obra pueden competir, se quedarán relegadas y fuera del modelo. Lo que hace diferente a una organización de otra es el talento, especialmente la formación del talento directivo. Y a eso nos debemos tanto IPADE como INALDE: a ayudar a desarrollar y a perfeccionar habilidades directivas.

### **¿Qué retos personales y profesionales vienen para usted?**

Sencillo: para IPADE viene innovación, internacionalización y enfoque en la alta dirección. Y para mí, lograr unidad de propósito en el Claustro. 📍

**ABSTRACT: With the firm conviction to consolidate IPADE as one of the best business schools in the world, Dr. Rafael Gómez Nava took office of the Mexican business school in January. INALDE magazine used his visit to Colombia to discuss this and other topics of interest.**

Asesoría jurídica...

# Aspectos legales

---

para lograr una fusión exitosa



Juan Carlos Palau  
Egresado de INALDE



Las fusiones y adquisiciones han cobrado un importante auge en la economía mundial, pues tienden a fortalecer la posición competitiva de las empresas. Colombia no ha sido ajena a esta fenómeno, especialmente en los últimos años en los que el país se ha vuelto un destino atractivo para la inversión extranjera. Este artículo busca suministrar las nociones contables y jurídicas básicas para que un directivo entienda y lidere este tipo de transacciones.

Las fusiones y adquisiciones son operaciones mediante las cuales las empresas buscan acceder a nuevos mercados y líneas de negocio, así como lograr sinergias y mayores eficiencias en costos, robusteciendo así su posición competitiva. Mundialmente han tenido gran relevancia, aunque con un notorio desaceleramiento en los últimos años, debido a la crisis financiera que inició en 2008.

Colombia, por su parte, ha sido escenario de un gran auge en materia de fusiones y adquisiciones; con mayor razón en los últimos años, en los que nuestro país se ha convertido en un destino muy atractivo para la inversión extranjera. Para no ir muy lejos, el año pasado se registraron 83 transacciones de este tipo por valor de \$US 13 billones<sup>1</sup>, varias de ellas de gran envergadura, como la adquisición, por parte del Grupo Sura, de los activos de

ING en cinco países de Latinoamérica por \$US 3.758 millones; la compra del 51% del Banco Colpatria por el Banco Canadiense Scotiabank por \$US 1.000 millones, y la adquisición de los activos de la Drummond por Itochu Corp. por \$US 1.523 millones<sup>2</sup>.

Las fusiones y adquisiciones son operaciones de alta complejidad y los aspectos que se deben tener en cuenta para su éxito son de toda índole: financiero, operativo, manejo de personas, comunicaciones, jurídico, etc. Es en este último aspecto en el que se ha querido concentrar este artículo, con el fin de brindarles herramientas a los directivos en un área con la que usualmente no están muy familiarizados y que es muy sensible, ya que un inadecuado manejo de los aspectos legales de una fusión puede generar cuantiosas contingencias y pérdidas. Por razones de espacio, hablaremos aquí del régimen jurídico de

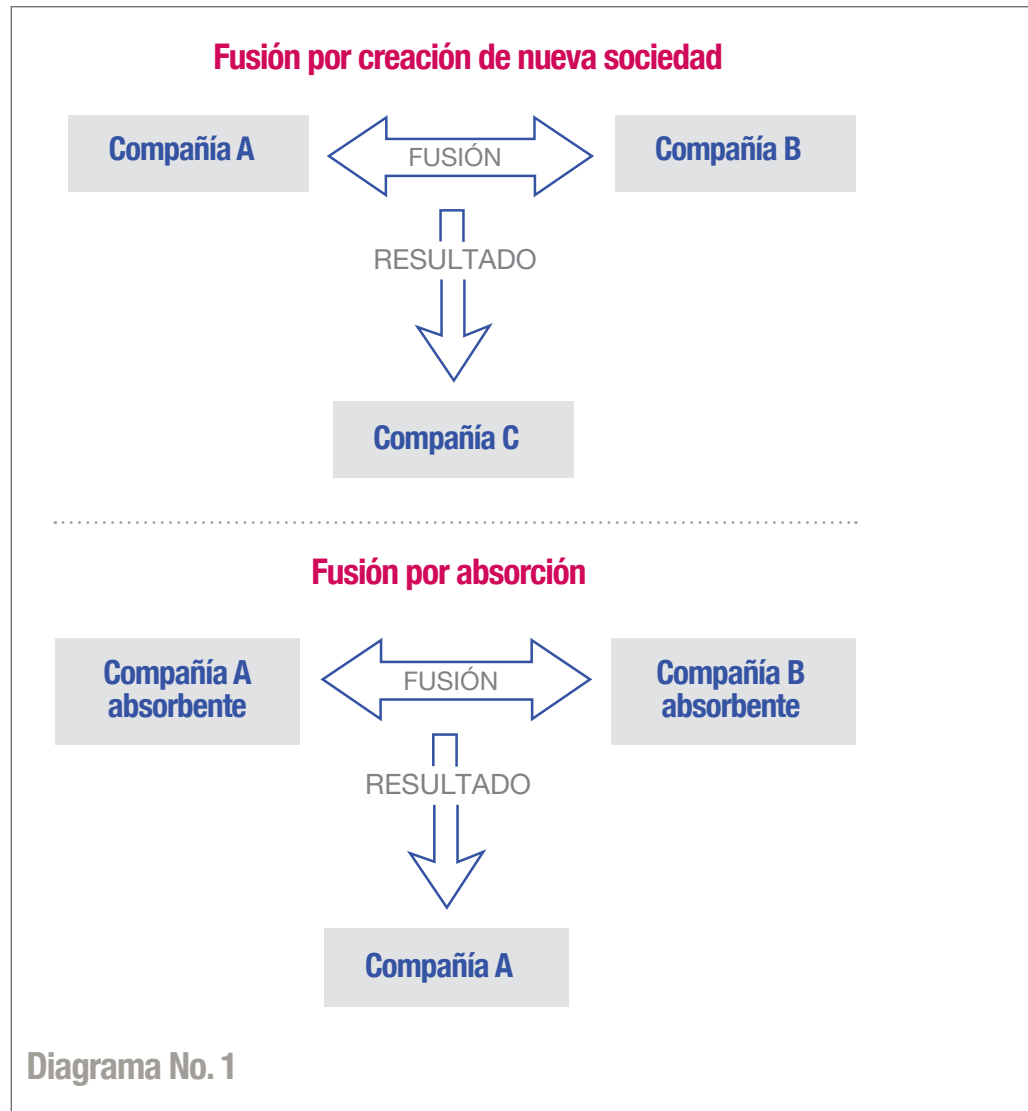
1. Torres Rodríguez, Andrés, Banca de Inversión, Correval. *Fusiones y adquisiciones en el 2011*.

2. *Ibid.*

aquellas transacciones en las cuales se fusionan sociedades, dejando para otra ocasión aquellas en las cuales se adquieren activos o un conjunto de ellos sin la sociedad. Tampoco hablaremos aquí de sociedades cuyas acciones se transan en el mercado público de valores.

Por definición una fusión ocurre “cuando una o más sociedades se disuelven sin liquidarse...” (art. 172 del Código de Comercio, C.Co.). En términos simples, esto quiere decir que se presenta una fusión cuando una o más sociedades dejan de existir como entes legales y pierden su capacidad para contratar y celebrar actos jurídicos, pero sus activos y pasivos y, por ende, su negocio como tal, permanecen sin liquidarse. Una fusión tiene dos modalidades principales, ya sea cuando dos sociedades crean una nueva o cuando una es absorbida por la otra (ver diagrama No. 1). Desde el punto de vista contable, a manera general y esquemática, en una fusión lo que sucede es que las cuentas de activos y pasivos en el balance se suman y, en consecuencia, el patrimonio aumenta; aunque esto no siempre sucede, como en el caso de una fusión por absorción entre una sociedad matriz y su subordinada (ver diagrama No. 2).

Como primera medida, es preciso llevar a cabo un proceso de auditoría jurídica y contable o *due diligence* para determinar las posibles contingencias que tengan las compañías a participar en la fusión, lo cual puede incidir en el valor de la transacción. Sin embargo, algunas compañías deciden prescindir de este proceso cuando se trata de partes vinculadas o muy conocidas. El *due diligence* va precedido, usualmente, de un acuerdo de confidencialidad mediante el cual las partes se comprometen a no



divulgar y usar buen uso de la información a la cual tendrán acceso durante dicha auditoría.

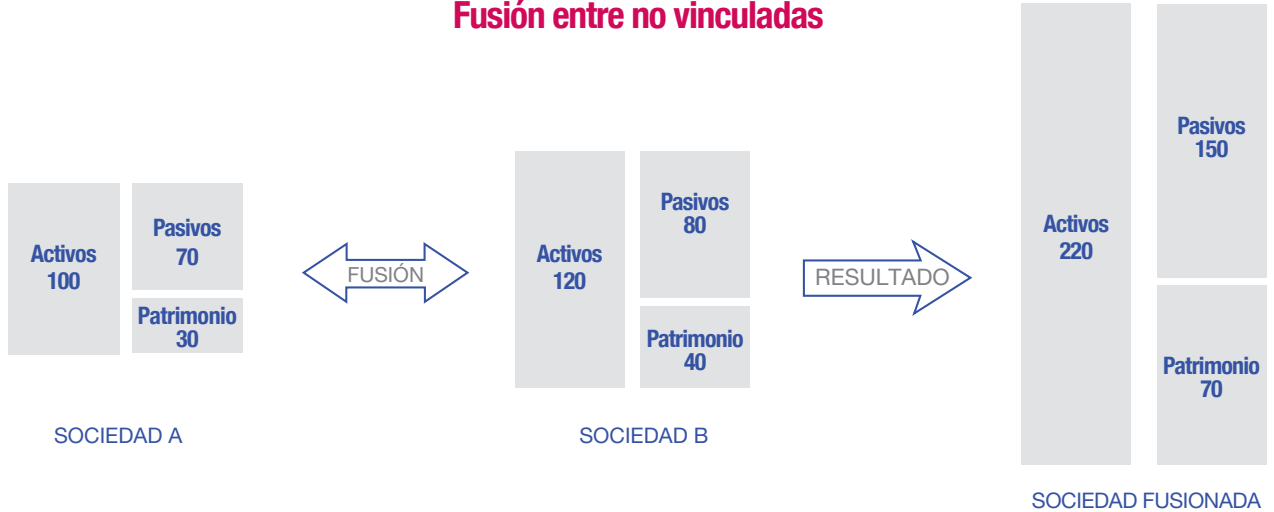
Una vez despejada la fase de *due diligence*, se acostumbra a firmar un memorando de entendimiento, documento que esbozará la transacción de manera general, e incluirá aspectos como su valor y la participación en el capital de la sociedad resultante una vez concluida la fusión. Este ‘semicontrato’ no tiene carácter vinculante, pues las partes pueden decidir no seguir adelante con el negocio en cualquier momento, aunque la ley colombiana les obliga a actuar de buena fe en esta etapa de negociaciones (art. 863 C.Co.).

Dado que la fusión es una operación que muy seguramente transformará invariablemente a las empresas participantes y, por consiguiente, potencialmente puede afectar negativamente el valor de la inversión de sus accionistas, el legislador ha querido brindarles a estos ciertas garantías.

En este orden de ideas, es obligatorio convocar a una reunión del máximo órgano en la jerarquía decisoria de las sociedades, la asamblea de accionistas<sup>3</sup>. La forma en que se haga esta convocatoria será crítica, pues ella debe hacerse con por lo menos 15 días hábiles de antelación y se debe especificar el punto de la fusión a tratarse durante la reunión, como también la facultad

<sup>3</sup>. Excepcionalmente, en el caso de las SAS, sociedades por acciones simplificadas, tratándose de una matriz y que detente más del 90% de las acciones de una subordinada, la fusión puede aprobarse por la junta directiva o los representantes legales (art. 33, Ley 1258 de 2008).

### Fusión entre no vinculadas



### Fusión entre vinculadas



Diagrama No. 2

que tienen los accionistas, dadas ciertas condiciones, de ejercer su derecho de retiro (art. 13, Ley 222 de 1995). De no cumplirse estos requisitos, la aprobación de la fusión será ineficaz; es decir, no tendrá efecto alguno, lo cual hará inviable desde el principio la operación.

Es preciso mencionar que en el periodo de 15 días hábiles referido, previo a la convocatoria, los accionistas deben tener a su disposición toda la información relativa a la fusión, la cual tomará la forma de un "proyecto de fusión", también so pena de ineficacia. La información más importante de este proyecto serán los estados financieros de las sociedades a fusionarse, que sirven de

base para hacer la operación (deben ser certificados y recientes<sup>4</sup>); los estados financieros de la sociedad resultante de la fusión; el valor de los activos de las sociedades; los métodos de valoración, y la relación de intercambio o la función numérica que determinará la cantidad de acciones que recibirá cada accionista en la nueva sociedad o en la sociedad absorbente, en cambio de las que entrega de la sociedad original<sup>5</sup>.

Este proyecto de fusión es fundamental, puesto que es la herramienta con la cual el accionista podrá analizar si es conveniente para él ejercer su derecho de retiro, prepararse para votar en contra de la fusión durante la reunión

para la cual se le está convocando o simplemente no asistir. El accionista podrá ejercer dicho derecho únicamente si la fusión implica una desmejora en sus derechos patrimoniales, lo cual se entiende si su porcentaje en el capital de la sociedad disminuye, si disminuye el valor patrimonial de sus acciones o se afecta la capacidad de negociarlas (art. 12, Ley 222 de 1995).

Así como el legislador ha querido proteger a los accionistas en un escenario de fusión, por las razones anteriormente aludidas, también ha querido hacerlo con los acreedores de las sociedades que participan en la fusión. Los activos de una sociedad son los únicos

4. Con una antigüedad no mayor a un mes respecto de la convocatoria.

5. En el caso de las SAS, se permite que los accionistas reciban activos diferentes a acciones en la sociedad absorbente, tales como dinero o cualquier otro activo (art. 30, Ley 1258 de 2008).

“ Las normas imponen la obligación de avisar al público sobre la fusión, una vez la decisión se haya aprobado en asamblea y adoptado el compromiso respectivo ”

que respaldan sus deudas, sin que en principio se pueda acudir a los bienes de los propietarios de la sociedad. De ahí que en el mundo jurídico el conjunto de activos de una sociedad se conozca como la “prenda general de los acreedores”. Esta prenda general también puede verse gravemente afectada con ocasión de una fusión, pues los pasivos ya no estarán a cargo de las sociedades originales, cuya solvencia podría haber sido suficiente en un momento dado, sino que pasarán a ser de la sociedad resultante cuya solvencia puede ya no ser la necesaria (art. 178 C.Co.).

Dado lo anterior, las normas imponen la obligación de avisar al público sobre la fusión, una vez la decisión se haya aprobado en asamblea y adoptado el compromiso respectivo (art. 174 C.Co.). Este aviso tendrá la información más relevante de la transacción, tal como los nombres de las compañías participantes, el valor de los activos y pasivos, y los métodos de valoración (**ver recuadro**). Una vez publicado el aviso, los acreedores disponen de 30 días para exigir garantías satisfactorias para el pago de sus créditos y estas tendrán que otorgarse o, de lo contrario, el juez competente podrá suspender la fusión (art. 175 C.Co.).

En cuanto a las autorizaciones de entidades gubernamentales que requiere una operación de este tipo, en principio se solicita autorización tanto de la Superintendencia de Sociedades<sup>6</sup> como de la Superintendencia de Industria y Comercio. En relación con la primera, la normatividad establece que corresponde a la Superintendencia de Sociedades aprobar las reformas estatutarias consistentes en fusión y escisión (numeral 7, art. 84, Ley 222 de 1996). Sin embargo, como parte del esfuerzo para hacer más ágiles los trámites administrativos que ha caracterizado al Estado Colombiano en los últimos años, esfuerzo que muy seguramente ha hecho de nuestra legislación en materia comercial una de las más modernas de la región Andina, la Supersociedades ha creado una regulación para que, por lo general, todas las sociedades que ella vigila<sup>7</sup> no requieran su autorización para fusionarse<sup>8</sup>. Esto ahorra aproximadamente cuatro meses a la transacción. Es importante mencionar, no obstante, que en ciertos casos es necesario contar con la autorización antes de finiquitar la fusión, como cuando la situación financiera de alguna de las sociedades participantes

en la fusión presente un valor significativo en obligaciones vencidas; cuando en una fusión entre una matriz y su subordinada exista un crédito mercantil, como producto, en un principio, de la compra de las acciones de la primera en la segunda, o cuando el capital de la sociedad resultante sea inferior a la suma de los capitales de las sociedades fusionadas (Circular Externa 001 de 2007 de la Supersociedades).

En los anteriores casos, vemos que con muy buen criterio la Supersociedades ha querido supervisar y examinar en mayor detalle solo aquellas transacciones que representen un potencial riesgo para los accionistas o para los acreedores. Tomemos el caso del crédito mercantil registrado como producto de la adquisición de las acciones de una sociedad adquirente en otra sociedad adquirida, para luego convertirse en matriz y subordinada, pues se genera una situación de control. Posteriormente, el crédito mercantil se registra en el balance de la sociedad matriz y está representado en el valor por encima del valor intrínseco que se pagó por las acciones<sup>9</sup>. (Circular Conjunta Superintendencias de Valores y de Sociedades 7 y 4 de 1997).

Es claro que en un momento posterior, cuando estas mismas sociedades se fusionen, pasarán a ser una sola y la situación de control desaparecerá, conjuntamente con las razones económicas por las cuales

6. Si son sociedades no vigiladas por otras superintendencias.

7. Exclusivamente, en razón del monto de sus activos.

8. Esto, si se cumplen ciertos requisitos, tales como que se haya hecho la convocatoria a la asamblea de accionistas debidamente, se haya puesto a su disposición el proyecto de fusión, se haya publicado el aviso de fusión y se haya puesto información financiera a disposición de los acreedores, entre otros (ver Circular Externa 001 de 2007 de la Supersociedades).

9. La amortización del crédito mercantil no puede ser superior a diez (10) años, ya que es un intangible (Decreto 2649 de 1993).





## Recuadro

### **AVISO DE FUSIÓN ENTRE ALMACENES ÉXITO S.A.- CARULLA VIVERO S.A.**

Los representantes legales de las sociedades Almacenes Éxito S.A., identificada con NIT. 890.900.608-9, domiciliada en Envigado, Antioquia y Carulla Vivero S.A., identificada con NIT. 860.002.095-9, domiciliada en Bogotá D.C., en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 174 del Código de Comercio se permiten informar que:

En reuniones extraordinarias de sus respectivas Asambleas de Accionistas celebradas el día 24 de mayo de 2010, fue aprobada por los accionistas la fusión por absorción entre Almacenes Éxito S.A. como sociedad absorbente y Carulla Vivero S.A. como absorbida, todo lo cual consta en las respectivas actas de dichas reuniones. En consecuencia, los representantes legales de ambas sociedades han suscrito el compromiso de fusión por absorción.

A continuación, se muestra el capital autorizado, suscrito y pagado de ambas sociedades antes de la fusión:

	Almacenes Éxito S.A.	Carulla Vivero S.A.
Capital autorizado	\$4,000,000,000	\$10,000,000,000
Capital suscrito	\$3,338,098,390	\$3,637,820,000
Capital pagado	\$3,338,098,390	\$3,637,820,000

Conforme a los estados financieros extraordinarios de propósito especial con corte a marzo 31 de 2010, debidamente certificados y auditados por los Revisores Fiscales de las compañías, esta es la situación de los activos y pasivos de las compañías:

	Almacenes Éxito S.A.	Carulla Vivero S.A.
Activos	\$6,274,517,406,760	\$939,150,529,395
Pasivos	\$2,173,921,033,758	\$224,514,454,578

La fusión se realizará bajo la modalidad de absorción, de forma tal que Almacenes Éxito S.A. absorberá a la sociedad Carulla Vivero S.A., la cual se disolverá sin liquidarse.

Cada una de las sociedades seleccionó a la firma BNP Paribas Securities Corporation para realizar la valoración de cada compañía y determinar la relación de intercambio entre las acciones de la absorbente y la absorbida.

El método utilizado para la valoración de la empresa fue el de Descuento de Flujos de Caja. Dicho descuento se efectúa utilizando una tasa de descuento que integra el riesgo no diversificable de la compañía ("WACC"). El valor del patrimonio es determinado deduciendo del valor de empresa, los pasivos financieros netos y asimilables a deudas, los intereses minoritarios, y sumando los activos no operativos e inversiones financieras de largo plazo. Finalmente, el valor de la acción se determina dividiendo el valor del patrimonio por el número de acciones vigentes.

Con base en el mencionado estudio, para efectos de esta fusión se establece una relación de intercambio de 3.6 acciones de Éxito por cada acción ordinaria de Carulla. En consecuencia, los accionistas de Carulla recibirán 3.6 acciones ordinarias de Éxito por cada acción ordinaria de Carulla de las cuales sean titulares a la fecha de la firma de la escritura pública en la cual se protocoliza la Fusión.

Una vez perfeccionada la fusión por absorción, la composición de capital, activos y pasivos de la sociedad fusionada quedará así:

Capital autorizado	\$4,000,000,000
Capital suscrito	\$3,339,694,666
Capital pagado	\$3,339,694,666
Activos	\$6,192,913,000,000
Pasivos	\$2,091,422,000,000

Se deja constancia por parte de los suscritos representantes legales que la información contable y financiera se encuentra debidamente soportada y sustentada en los documentos y libros de las sociedades, que la misma ha sido certificada por los Contadores y Representantes Legales y auditada por los Revisores Fiscales de cada sociedad.

Fdo.  
**GONZALO RESTREPO LÓPEZ**  
Representante legal  
Almacenes Éxito S.A.

Fdo.  
**LUZ ELENA RODRÍGUEZ**  
Revisora fiscal

Fdo.  
**JESUS ALBERTO QUINTERO MARÍN**  
Representante legal  
Carulla Vivero S.A.

Fdo.  
**LUZ ELENA RODRÍGUEZ**  
Revisora Fiscal

Tomado de <http://www.grupoexito.com.co/accionistas>

se registró el crédito mercantil inicialmente. De permanecer el crédito mercantil, los activos de la sociedad resultante de la fusión pueden estar artificialmente sobrevalorados, lo cual desde luego puede afectar tanto a los accionistas como a los acreedores. Es por esto que en esta circunstancia la Superintendencia quiere verificar si después de la fusión subsistirán las razones económicas para que el crédito mercantil permanezca registrado, y por ello será preciso solicitar la autorización respectiva.

La Superintendencia de Industria y Comercio también ha adoptado un esquema de autorización general similar al de la Supersociedades. Es así como solo se deben informar a esta Superintendencia aquellas integraciones de empresas que se dediquen a la misma actividad económica o estén en la misma cadena de valor, cuando conjunta o individualmente sus ingresos operacionales u activos totales sean superiores a \$80.340 millones, y se entenderá autorizada la integración cuando en conjunto tengan por lo menos el 20% del mercado relevante. El Superintendente de Industria y Comercio deberá objetar aquellas integraciones que tiendan a producir una restricción a la sana competencia<sup>10</sup>.

Superadas las fases de autorización ante las Superintendencias, entonces se puede finiquitar la fusión. En este punto, si se ha establecido en las etapas de *due diligence* que existe la posibilidad que después de fusionados los negocios de las compañías puedan presentar futuras contingencias, es aconsejable firmar un contrato adicional en el cual se otorguen una serie de garantías, o como se conocen en el derecho anglosajón, "*Representations and Warrant-*

<sup>10</sup>. Ley 1340 de 2009.



ties". Estas son una larga serie de manifestaciones y garantías que hacen los accionistas de las empresas a fusionarse, sobre el estado de una amplia gama de asuntos relacionados con el funcionamiento de las compañías, conforme se reflejan en sus estados financieros. Estos asuntos comprenden desde lo operativo hasta lo financiero, pasando por lo laboral, litigioso, comercial y relaciones con clientes, cuentas por pagar y por cobrar, inventarios, seguros, existencia y representación legal de la sociedad, y licencias de propiedad industrial, intelectual y ambiental.

De esta manera, quedará entonces perfeccionada y finiquitada la fusión cuando se formalice mediante escritura pública el compromiso de fusión adoptado por las asambleas de accionistas de las sociedades fusionadas, conjuntamente con los demás documentos relativos a la operación (art. 177 del C.Co.). Posteriormente, esta escritura se deberá registrar en

la Cámara de Comercio de los respectivos domicilios de las sociedades participantes<sup>11</sup>. Surgirán así los efectos jurídicos más importantes de la fusión, a saber: que la sociedad resultante adquiere los derechos y bienes de las sociedades absorbidas y se hace cargo de pagar sus pasivos (art. 178 C.Co.). En el ámbito laboral, se producirá una sustitución patronal, fenómeno en virtud del cual la sociedad resultante queda automáticamente como patrono de los trabajadores de las sociedades originales, sin que haya solución de continuidad en los contratos (art. 67, C.S.T.). De otra parte, en la esfera impositiva, la fusión de sociedades no se considerará como una enajenación (art. 14-1, E.T.), razón por la cual no se generará impuesto de renta ni de ganancia ocasional, pero quedará obligada la sociedad resultante a responder por los impuestos y demás obligaciones tributarias de las sociedades originales.

Estos son entonces los aspectos legales generales que se deben tener en cuenta para el éxito de una fusión. Aunque las tareas respectivas estén a cargo del área jurídica, es también útil que los directivos tengan los elementos de juicio suficientes para poder supervisar su ejecución, por su condición de responsables del valor que una operación de estas debe generar. ●

**ABSTRACT:** Mergers and acquisitions have become important in the global economy, as they tend to strengthen the competitive position of companies. And Colombia has not been immune to this phenomenon; in recent years the country has especially become an attractive destination for foreign investment. Basic accounting and legal concepts for a manager to understand and lead this type of transaction.

<sup>11</sup> En el caso de las SAS, no se requiere escritura pública, solo registro en Cámara (art. 29, Ley 1258 de 2008).



# Un empresario marca

# ‘premium’

Directivo, emprendedor, diplomático, padre y esposo ejemplar. Revista INALDE le rinde un homenaje al fundador de Colwagen y egresado PADE de la primera promoción de este programa, Dr. Jorge Salazar. Toda una vida de trabajo, liderazgo positivo y servicio a la sociedad.

Jorge Salazar tiene la mirada serena de quien ha cumplido a cabalidad con todas las labores que la vida le ha encomendado.

Hoy, cuando su rutina es descansar en su apartamento, ir al campo dos veces por semana a visitar sus vacas, asistir a misa diariamente, compartir con su esposa y jugar con sus nietos, recordamos, junto con sus seres queridos, lo que ha sido su trayectoria empresarial y directiva, así como su visión de la vida y del liderazgo.

Trabajador y emprendedor incansable, Jorge Salazar sabía que lo suyo eran los negocios desde que se graduó de la Facultad de Economía del Gimnasio Moderno, en Bogotá.

Si bien su pasión, como aún lo recuerda, eran las finanzas, el análisis de

estados financieros, y el tema tributario, desarrolló un olfato empresarial que, sumado a su rectitud y principios inalterables, lo llevaron a destacarse en el sector de importación y comercialización de vehículos. No solo es el fundador de la reconocida marca Colwagen, sino que fue el primer empresario en importar autos marca Audi al país.

Tal vez por eso aún se le recuerda entre amigos, familiares y subalternos como “el gran conocedor de carros”, sin ignorar su habilidad para la conducción.

Pero la trayectoria de Jorge Salazar no se limita a la industria automotriz. Fue diplomático en Estados Unidos, ha participado en varias juntas directivas y fue propietario de una productora y exportadora de flores.

“El *hobby* de Jorge Salazar, desde antes de casarse, ha sido estar en una finca rodeado de vacas. Como jocosamente recuerda, ‘ellas sí me entienden’ ”

---

### Un empresario con visión

---

La incursión en el mundo de los vehículos se dio a mediados de la década de los 60, cuando ingresó como socio a Praco S.A., empresa que importaba, entre otros, los camiones Mack y maquinaria agrícola.

Años después, aún estando en Praco S.A., él y algunos socios crearon la compañía Didacol S.A., con la que empezaron a importar los automóviles Daihatsu, de Japón, y más adelante los Peugeot, de Francia, hasta ir desarrollando un negocio más robusto.

A principios de los 80 hizo un alto en su vida empresarial para ejercer como diplomático durante cuatro años. Se fue, junto con su familia, a vivir a Estados Unidos, donde fue ministro consejero y plenipotenciario en la Embajada de Colombia en Washington.

Luego regresó a Praco y a Didacol, pero en 1992 dejó su participación en ambas empresas para crear su propia compañía y emprender nuevos retos. A finales del año 93 comenzó el proceso con la marca Audi, hasta lograr la operación de importación a finales del 94.

Así, Jorge Salazar fue quien importó los primeros Audi al país. En 1996 se logró el negocio con Volkswagen y se obtuvo así la concesión para vender los automóviles de esta marca. De ahí nació el nombre de la empresa, Colwagen, que se ha mantenido hasta ahora y que tuvo a “don Jorge” (así le llaman sus colaboradores) como presidente hasta hace un par de años, cuando por temas de salud se vio obligado a retirarse.

Sin embargo, actualmente la familia Salazar no solo maneja Colwagen, la marca de concesionarios más grande de carros Volkswagen en Colombia, sino que en 2002 nació Colyong S.A., comercializadora de Ssangyong, y en 2008 se fundó VAS Colombia S.A., una empresa con capital colombiano y español, con el objetivo de distribuir en Colombia las marcas VW Comerciales livianos, Audi, Seat y Skoda, siendo la importadora exclusiva para vender a los concesionarios. De las tres empresas, la familia Salazar es dueña de una tercera parte.

Adicional a estas actividades, nuestro egresado estuvo vinculado a la fundación de Colsubsidio y fue miembro de varias juntas directivas, entre ellas la del Banco de Bogotá, Avianca, Seguros Bolívar y Cementos Samper.

---

### Su paso por INALDE

---

Jorge Salazar hizo parte de la primera promoción del PADE de INALDE, en 1985, por lo cual fue uno de los primeros en darle un voto de confianza a nuestra Escuela. En aquella época, acababa de regresar de Washington y era socio de Praco y Didacol.

Margarita, su esposa, recuerda que “Jorge estudiaba mucho los casos”, mientras que Juan, su hijo mayor, asegura que siempre les hablaba de lo interesante de las discusiones y de la cantidad de personas valiosas que había conocido en INALDE.

“Él se gozó muchísimo el programa. De hecho siempre nos ha insistido a los hijos en que hagamos el PADE”, cuenta Juan.

---

### Un hombre dedicado al hogar

---

Si algo ha caracterizado a nuestro egresado es el amor por su esposa y su familia. “Yo lo conocí cuando tenía 16 años, y en ese momento me propuso matrimonio –cuenta Margarita-. Gracias a Dios no quise, porque yo era una muchachita. Lo volví a ver



Aquí, junto con su esposa, Margarita, con quien lleva 55 años de casado.



Tres generaciones de la familia Salazar. Aquí, con su hijo Juan, el mayor de los hombres, y uno de sus nietos.

cuando ya tenía 19, a mi regreso de Estados Unidos, donde estudié, y ahí sí nos casamos”.

Tal ha sido el amor y entrega de esta pareja, que este año celebró sus 55 años de matrimonio. Y como suele ser su estilo, “fue un aniversario muy sencillo y austero”.

El resultado de esta unión: una familia compuesta por siete hijos (cinco hombres y dos mujeres) y 20 nietos.

Los hijos varones de “don Jorge” no solo le heredaron la pasión por los vehículos, sino que algunos de ellos han trabajado hombro a hombro con él en las empresas. Ellos lo definen como un hombre “bondadoso, creyente, justo y recto”. De hecho, el manejo de las compañías ha estado proyectado por esa filosofía de vida, y un ejemplo de ello son los valores de Colwagen: fe en Dios, honestidad, responsabilidad, compromiso, disciplina, competitividad y trabajo en equipo.

De sus hijos, los que más han estado vinculados desde jóvenes a los negocios de su padre son Pedro, gerente del grupo conformado por las tres compañías mencionadas anteriormente, y Juan, quien siempre ha estado pendiente de los negocios en diferentes cargos, y ahora como socio.

“Hemos trabajado juntos desde Praco y Didacol –cuenta Juan–. Me llevaba para que le ayudara en algunas cosas. Luego le ayudé con la empresa de flores y después arrancamos este negocio de Colwagen. Yo comencé manejándolo, pero luego me fui cuatro años a vivir fuera del país y entonces entró mi hermano Pedro a asumir esas labores”.

Además, recalca orgulloso que su padre ha puesto siempre la honestidad por encima de cualquier interés económico y que en sus empresas jamás se ha pagado “un solo peso ‘por debajo de cuerda’ para lograr algún negocio. Preferimos abstenernos de hacerlo”.

**“Los hijos varones de ‘don Jorge’ no solo heredaron la pasión por los vehículos, sino que algunos han trabajado con él en sus empresas”**

---

## El jefe ideal

---

El buen trato a los empleados, así como salarios y horarios justos, son un común denominador en las empresas de Jorge Salazar. Prueba de ello es el cariño con el que lo abordan en los pasillos cuando va de visita, con su esposa, a alguna de las instalaciones.

Jennifer Francis, gerente general de Colwagen, y quien lo conoce desde 1997, año en el que ingresó a la empresa como directora de

mercadeo, recuerda a “don Jorge” como un hombre muy activo, creativo, arriesgado en los negocios y muy cercano con todos sus empleados.

“Para mí doña Margarita es como una mamá que se preocupa por nuestra parte espiritual y don Jorge es como un papá tierno –asegura–. Él siempre nos saludaba a todos y sabía a quién se dirigía. Yo lo definiría como un empresario responsable en todo el sentido de la palabra: con sus colaboradores, con las marcas que representa y con sus clientes”. 📍

**ABSTRACT:** Directive, entrepreneur, diplomat, exemplary father and husband, INALDE magazine pays homage to the founder of Colwagen and PADE alumni of this program's first class, Dr. Jorge Salazar. A life filled with work, positive leadership and service to society.









# Fundación Suramericana:

## cuatro décadas sembrando desarrollo

Luego de esparcir semillas de proyección social en sectores de escasos recursos, pero con altos niveles de innovación, la Fundación Suramericana ha recogido una cosecha de grandes oportunidades e inclusión social en el sector rural de Colombia.

Fotos: productoradoimagenes.com para Fundación Suramericana

En Colombia, a pesar de existir sectores con dificultades sociales y económicas, surgen proyectos emprendedores que integran productividad y calidad de vida. Con total convicción, la Fundación Suramericana se ha dedicado desde 1971 en a la consolidación de estos esquemas de desarrollo en las poblaciones rurales del territorio nacional, con el propósito de ser parte de la transformación social y estimular el compromiso de la comunidad empresarial con el país.

David Bojanini, presidente del Grupo Sura, asegura en el Informe de Gestión 2011 de la Fundación Suramericana que “las comunidades rurales han sido las más excluidas y eso ha contribuido a un fenómeno que socialmente hace mucho daño

a un país: la migración y la urbanización. Entonces, cuando nosotros trabajamos por crear oportunidades e inclusión en el ámbito rural les estamos brindando a las personas oportunidades dentro del entorno en el que han crecido, evitando así el deterioro social, porque las grandes ciudades no tienen la capacidad económica de atender socialmente a tantas personas”.

Por eso, los COP \$32.536 millones que ha invertido la fundación en los últimos diez años para los proyectos en los que interviene no se basan en asistencialismo sino en programas sostenibles de educación, promoción de la salud y fortalecimiento institucional que mejoren las condiciones de vida de los miembros de las comunidades.



Desde su creación, la fundación ha contado con un equipo interdisciplinario de alto nivel, que exige proyectos emprendedores con los que se pueden estructurar propuestas de negocio potenciales en departamentos como Antioquia, Chocó, Quindío, Risaralda, Valle, Cauca, Atlántico, Bolívar, Santander, Boyacá, Cundinamarca y Meta.

Pero, ¿qué clase de proyectos? La Fundación Suramericana participa en proyectos de desarrollo social, pero no como operador directo, sino mediante aportes institucionales y el voluntariado corporativo. Con los aportes institucionales se vincula a iniciativas en las siguientes líneas de inversión: gestión integral de comunidades, promoción cultural, formación para la competitividad y fortalecimiento institucional.

En cuanto al voluntariado, es un espacio para compartir tiempo, conocimiento y talento, que lleva a comprender la realidad y gestionar aprendizajes sociales.

### Un ejemplo de intervención

Los proyectos abarcan temas de agricultura, pasando por educación y formación escolar, hasta clases de música para niños. Este es un ejemplo de un proyecto:

**Proyecto:**

Minicadena de Productos del Bosque del Medio Atrato.

**Operador aliado:**

Fundación Espavé.

**Otros aliados:**

Protección S.A. y Fundación Nutresa.

Consejo Comunitario Mayor de la Asociación Campesina Integral del Atrato – COCOMACIA. Sena. WWF – OXFAM.

**Ubicación:**

Antioquia: Vigía del Fuerte  
Chocó: Bojayá

**Población participante:**

195 personas de 8 comunidades del Medio Atrato.

**Principales logros:**

- Creación de las bases sociales y técnicas para el despegue de la Minicadena de Productos del Bosque del Medio Atrato.
- Desarrollo de dos cadenas de suministro de productos de la biodiversidad, lo cual representa nuevas oportunidades para la región, mediante alternativas que valorizan los



“ Más de 1.200 niños en el país se ven beneficiados con Tokando, un programa de iniciación musical por medio de flauta dulce y percusión ”





recursos forestales locales y crean condiciones para la conservación y el manejo de los territorios de bosque.

- Construcción de infraestructura comunitaria en un territorio caracterizado por su gran riqueza ambiental y mega-biodiversidad que, sin embargo, presenta los más altos índices de pobreza rural del país.

### La fundación habla

#### ¿Cómo ha sido la evolución de los grandes proyectos con el transcurso de los años?

La Fundación Suramericana, en estos 40 años, ha tenido grandes aprendizajes. Entre ellos, comprender que

para los proyectos de desarrollo social es necesario un acompañamiento que trascienda el corto plazo y que la participación intersectorial esté presente.

Pasar de entregar aportes a ser parte activa de los proyectos es, sin duda, un gran valor para el fortalecimiento de las líneas de inversión, pues es en el terreno, conociendo los puntos de vista que se tienen sobre los aprendizajes comunitarios, como se tejen escenarios pertinentes de desarrollo integral.

La evolución se ve en las personas que les dan forma a las iniciativas y que se comprometen con proyectos de vida, y en los rostros llenos de esperanza que vemos día a día.

#### ¿Cuál es la importancia de esta fundación para el país?

La importancia, no solo de esta fundación sino de todas las entidades que estén comprometidas con el país, reside en la voluntad de aportar a la generación de oportunidades para aquellas poblaciones en condición de vulnerabilidad, quienes ven en estas entidades aliados dispuestos a sumar conocimiento y recursos para superar las condiciones de inequidad.

La verdad es que cada fundación tiene sus prioridades y cada una aporta en gran medida. Apoyar iniciativas en sectores rurales alejados de las oportunidades, tomarnos el tiempo de ver surgir los aprendizajes con las





comunidades y abordar el desarrollo de manera integral, son tal vez los valores que más destacamos de nuestro trabajo, que se inspira sobre todo en el reconocimiento de las capacidades y talentos de cada persona como punto de partida para la transformación.

**¿Cómo ve Suramericana el tema de RSE? ¿Es importante para sus directivos y empieza desde la responsabilidad social con sus empleados?**

En Grupo Sura, Suramericana y sus empresas filiales es clara la incidencia y capacidad de movilización que tie-



“En la medida en que tengamos comunidades por encima de la línea de pobreza y con capacidad de compra, las empresas serán viables”

Fundación Suramericana



#### NUESTRO EGRESADO

**Fernando Ojalvo Prieto**, vicepresidente administrativo de Suramericana y egresado PADE de INALDE, forma parte de la Junta Directiva de la Fundación Suramericana desde hace más de 20 años y ha sido gestor de muchas de las iniciativas que se adelantan hoy en día. Es un hombre reconocido en el sector social y cultural por su compromiso y respaldo con el desarrollo del país.

#### ¿Por qué es importante invertir en las comunidades a través de la Fundación Suramericana?

Me parece que es importante porque es una forma de conocer la base social, que es donde están teniendo lugar los negocios. Si las compañías no conocen esa plataforma comunitaria, es imposible tener un pensamiento de negocio proyectado a una sociedad.

Ser partícipes de proyectos de desarrollo social es una manera de

fortalecer relaciones de largo plazo, de trabajar por la permanencia y de generar confianza, al saber que estas son compañías que no solo están dedicadas a los negocios, sino que también generan empleo, participan activamente en la economía y apoyan sustancialmente muchas manifestaciones sociales, culturales y educativas. ¡Eso es fundamental!

#### ¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos?

Evolucionamos al pasar de tener un concepto asistencial a trabajar alrededor de procesos de acompañamiento en las comunidades y empezar a verlas como organizaciones capaces de desarrollar proyectos sociales o económicos como lo haría la propia Suramericana. Otro aprendizaje que me parece muy importante destacar es que en estos 40 años la Fundación Suramericana ha dado fe de que no se da de lo que sobra, sino que compartimos lo que tenemos.





ne el sector empresarial. Por eso entendemos la responsabilidad corporativa como un criterio de actuación fundamentado en los principios de transparencia, respeto, responsabilidad y equidad, los cuales se reflejan en la manera en que se abordan las relaciones con los diferentes grupos de interés, entre ellos los empleados, proveedores, clientes, gremios y el Estado.

Este compromiso ético se ve reflejado, así mismo, en la gestión de los negocios, en la participación en proyectos de desarrollo social y en la incidencia en dinámicas públicas. Desde allí contribuimos a la sostenibilidad.

### ¿Cómo ha impactado los negocios de Suramericana las labores de la fundación?

En la medida en que tengamos comunidades por encima de la línea de pobreza y con capacidad de compra, las empresas serán viables y la dinámica económica y social traerá beneficios para todas las partes.

La Fundación Suramericana ha aportado a la comprensión de las rea-

lidades que acompañan la gestión empresarial, a reconocer la importancia que tiene la generación de soluciones que permitan el acceso a los derechos de poblaciones que están en condiciones de vulnerabilidad y, en gran medida, ha aportado a la sensibilización de los colaboradores frente al rol que tenemos todos como ciudadanos en la transformación de la sociedad de la que hacemos parte. ●

**ABSTRACT:** After spreading seeds of social projection in low income, yet highly innovative areas, Fundación Suramericana has harvested great opportunities and social inclusion in Colombia's rural sector.



### LOS FRUTOS DE LA COSECHA

Después de cuatro décadas de siembra de la Fundación Suramericana, la cosecha que se recoge es de importantes avances:

- Los ingresos en 2011 fueron de **COP \$10,638 millones**.
- En 2011, la Fundación invirtió en **14 departamentos** de Colombia, **52 municipios**, **181 iniciativas** de desarrollo social y **154 organizaciones**.
- Por cada peso que aportan los empleados y asesores del Grupo Sura, Suramericana y sus empresas filiales, la Fundación aporta un peso adicional.
- El **15%** de los empleados participan en las actividades de voluntariado de la Fundación.
- El **26%** de voluntarios corresponde a familiares, amigos y conocidos de los empleados de las compañías filiales al Grupo Sura y Suramericana.



# Programas de perfeccionamiento directivo

## Inicio de programas

**El 12 de marzo** se ▶ dio inicio al PDD I, con un total de 26 participantes de empresas como Nestlé Purina, Colfondos, Pacific Rubiales, Banco Santander, Alcatel y Organización Sánitas. El PDD I terminará el 2 de octubre de 2012.



## Finalización de programas

**El 9 de febrero** se llevó a cabo la ceremonia de graduación del programa MBA Intensivo 2009-2011, convirtiéndose en la primera promoción de graduados de este formato de la maestría en dirección de empresas de INALDE. 52 participantes recibieron su título, acompañados por sus familiares y el cuerpo docente y directivo de la Escuela.





◀ **El 27 de marzo** se realizó la ceremonia de grado del PDD III – 2011. En este programa hubo participantes provenientes de empresas como Colfondos, Computec, Brigada de Aviación del Ejército Nacional, Automotores San Jorge, etc.

## In Company

---

**8 de febrero.** Se llevó a cabo el In Company 'Innovación', para la Fuerza Aérea Colombiana.

**9 de febrero.** Inicio del Programa de Desarrollo gerencial – PDG, para Helm Bank.

**14 y 15 de febrero.** Se realizó el programa 'Liderazgo y transformación organizacional', para Mapfre.

---

**20 al 23 de marzo.** Se llevó a cabo el Programa de Negociación de Telmex, dividido en 2 grupos. En total, asistieron 90 personas.



## Comunidad INALDE

### Defensa de tesis doctoral

El pasado 21 de diciembre, el Dr. German Serrano Duarte defendió su tesis doctoral titulada 'Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales', durante un acto que se llevó a cabo en el Aula Magna de la Universidad de Navarra, en Pamplona (España). La investigación fue dirigida por el Dr. Rafael Alvira Domínguez, Director del Instituto de Empresa y Humanismo de dicha universidad. El tribunal evaluador, compuesto por cinco miembros y presidido por el Dr. Alejandro Llano Cifuentes, le otorgó, por unanimidad, la máxima calificación al profesor Serrano: *Sobresaliente Cum Laude* por su trabajo, con el cual finalizó su Doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. La fecha de grado está por confirmarse.



### Encuentro INALDE - IGEZ



El 18 de enero se realizó una reunión entre directivos del IGEZ (Venezuela) e INALDE Business School, con el fin de estrechar lazos de cooperación entre ambas escuelas y avanzar en proyectos conjuntos para 2012.

### Rectora de Barna Business School en INALDE

El 27 de enero estuvo de visita en INALDE la Dra. Fabeka Lebron, rectora de Barna Business School (República Dominicana), con el fin de estrechar lazos académicos entre las dos escuelas. Durante la reunión se abordaron temas como el intercambio de profesores y la posibilidad de que los alumnos de Barna participen en las Semanas Intensivas del MBA de INALDE o en el Latin American Management Seminar (LAMS), que anualmente organiza nuestra Escuela en Cartagena.



## Conversatorio Aguascalientes

**El primero de febrero** INALDE propició un encuentro entre el estado de Aguascalientes (México) y el municipio de Chía. A la conferencia-conversatorio, en la que se expuso cómo fue el proceso de desarrollo y evolución de Aguascalientes con la interacción de diferentes sectores, asistieron el actual Alcalde de Chía, Dr. Guillermo Varela, y su gabinete. La conferencia estuvo a cargo del Dr. José de Jesús Miranda, quien en su momento fue el jefe de asesores de la gobernatura de Aguascalientes, y Christopher Jarvis, empresario de dicho estado mexicano.



## Conferencia AFEMCA y AFEMVA

**El 7 de febrero**, el Dr. John Naranjo Dousdebés, Director del Área de Entorno Político, Social y Económico de INALDE, dictó la conferencia 'Previsiones mundiales y nacionales para el 2012' para la Asociación para la Formación de Empresas del Caribe - AFEMCA, en Barranquilla. El miércoles 8 de febrero hizo lo mismo para AFEMVA, la Asociación para la Formación de Empresarios del Valle, en Cali.

## Cooperación entre Darden e INALDE



**El 13 de febrero** INALDE contó con la presencia de los Doctores Barry W. Johnson, de la facultad de Ingeniería de la Universidad de Virginia (E.U.), y Larry G. Mueller, de Darden School of Business, de la misma universidad, quienes compartieron una jornada de trabajo con los Doctores Pedro Niño, Raúl Lagomarsino y Juan Pablo Dávila. En esta se abordaron temas como el intercambio de profesores y participantes, e investigaciones conjuntas, con el fin de fortalecer la cooperación entre ambas escuelas de negocios.

## Visita de investigadores del IDE (Ecuador)

Del 14 al 18 de febrero, los investigadores Guido González y José Hidalgo, del IDE de Ecuador, estuvieron de visita en INALDE con el fin de conocer en detalle cómo se desarrolla la investigación en nuestra Escuela. Los investigadores tuvieron varias reuniones, entre ellas con la Dra. Sandra Idrovo, Directora de Investigación; directores de área, profesores y asistentes de investigación.



## Business Case PDD

El 17 de febrero se realizó, en INALDE, un Business Case para potenciales PDD, con el caso 'El Bulli: el sabor de la innovación', a cargo del Dr. Ernesto Barrera Duque, profesor del Área de Dirección de Marketing de la Escuela. A la sesión asistieron 31 participantes.

## Reunión AMBA Latinoamérica



El 21 de febrero, en las instalaciones de INALDE, se llevó a cabo una reunión con representantes de los programas MBA de Colombia acreditados por la Association of MBAs - AMBA. El motivo del encuentro fue avanzar en la organización del evento AMBA Latinoamérica, que este año se llevará a cabo en nuestro país, en septiembre. Los asistentes a dicha reunión fueron: el Dr. Enrique Ramírez, por la Universidad ICESI (Cali); el Dr. Luis E. Bernal y la Dra. Diana Vesga, por la Universidad de Los Andes, y los Doctores Pedro Niño, Ciro Gómez, Ernesto Barrera y Sandra Idrovo, por INALDE.

## Business Case PADE

**El 2 de marzo se realizó**, en INALDE, el Business Case para potenciales PADE, titulado 'Zonas de confort: riesgo latente para directivos'. El caso analizado fue 'Ataque a la Perla del Pacífico', a cargo del Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de INALDE. A la sesión asistieron 44 participantes.

---

## Semana Internacional PAD - INALDE

**Del 5 al 10 de marzo**, más de 100 participantes del programa MBA del PAD (Perú) se reunieron en la sede de INALDE para la Semana Internacional de Electivas, teniendo la oportunidad de compartir con sus pares del segundo año de nuestro MBA. Los participantes escogieron entre 21 electivas dictadas por 9 profesores invitados y algunos de la Escuela. La actividad se cerró el sábado 10 de marzo con un almuerzo típico, acompañado por una gran variedad de postres y música del Caribe colombiano.





## Investigaciones de INALDE en IFERA 2012

El Área de Family Business recibió recientemente la notificación de aceptación de 3 investigaciones en IFERA (International Family Enterprise Research Academy) 2012 que se celebrará en Bordeaux, Francia, del 26 al 29 de junio. Las investigaciones que se presentarán son:

- 'Emotional Intelligence in the Family Business. An Approach from the Individual and the Business Perspective'.
- 'The Impact of the Diagnosis, Formulation and Implementation of Family Protocols on Family Businesses Performance'.
- 'Difficulties Experienced by Family Businesses in Latin American Countries: A Descriptive Study'.

---

## Lanzamiento caso 'Operación Jaque'

**El 20 de marzo** se lanzó el caso 'Construyendo confianza en medio de conflicto: Una acción militar sin armas', dirigido por el Dr. Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa de INALDE. A la sesión asistieron 107 personas, incluyendo al Señor Almirante Roberto García Márquez, Comandante de la Armada Nacional, altos mandos de las Fuerzas Armadas, así como importantes egresados, directivos y empresarios del país.



## Open Day MBA



◀ **El 22 de marzo** se realizó el Open Day MBA con el caso 'Compañía Electrónica Vitar', dirigido por el Dr. Raúl Lagomarsino Dutra. Al evento asistieron 74 personas.

---

## Jornada de Análisis Estratégico INALDE

**El 27 de marzo**, y el 17 y 18 de abril, se llevó a cabo la Jornada de Análisis Estratégico INALDE, liderada por el Dr. Fernando Fragueiro, profesor del Área de Política de Empresa de IAE (Argentina) y director del centro ENOVA Thinking. A la jornada asistieron los Miembros del Consejo Directivo de INALDE, directivos y profesores. Su objetivo fue sentar las bases de un trabajo estratégico amplio y profundo que abarque todos los aspectos relevantes de la vida de la Escuela.



## Profesor invitado a IIBM Business School

**Del 27 al 30 de marzo** el Dr. Fabio Novoa, Director del Área de Producción, Operaciones y Tecnología, estuvo en el Instituto Internacional Bravo Murillo, la escuela de dirección de empresas de la Fundación Canaria Bravo Murillo, en Las Palmas de Gran Canaria, dictando clases en el Área de Operaciones para el programa Master Ejecutivo en Economía y Dirección de Empresas - MBA.

---

## Publicación de INALDE en revista indexada

**El artículo** 'Comparing Work-Life Balance in Spanish and Latin-American Countries', escrito por la Dra. Sandra Idrovo, Directora de Investigación de INALDE y Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, fue publicado en el *European Journal of Training and Development*. La investigación se realizó en conjunto con Marc Grau Grau, del International Center for Work and Family en IESE Business School, y Consuelo León Llorente, de la Universitat Internacional de Catalunya. La revista en la que se encuentra el material está indexada en Scopus.



## Participación en conferencia BALAS

**Del 28 al 30 de marzo**, en Río de Janeiro, Brasil, la Dra. Sandra Idrovo participó como ponente en la conferencia anual de BALAS - *The Business Association of Latin American Studies*, dentro del eje temático 'Human Resource Management - Satisfaction and Self' con el *paper* 'Work and Personal Success and Satisfaction: How do Colombian Women Perceive Them?'. Esta investigación fue realizada en conjunto con Pámela Leyva, asistente de investigación de la misma área.

---

## Open Day Medellín

**El 29 de marzo** se realizó, en el Country Club de Ejecutivos de Medellín, el Open Day para potenciales MBA con el Caso 'Petrobras', seguido por la conferencia 'Construcción de marcas corporativas'. La jornada estuvo a cargo del Dr. Javier Silva, profesor del Área de Dirección de Marketing de IAE Business School, Argentina.



## ▲ MBA por un día

**El 30 de marzo** se realizó, en conjunto con la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, la jornada 'MBA por un día'. A la sesión asistieron 56 alumnos convocados entre los más destacados de dicha Escuela. Durante la actividad, los participantes tuvieron la oportunidad de vivir la experiencia del MBA con estudio individual de un caso, trabajo en equipo monitoreado por directores de estudio, y sesión plenaria, aplicando la Metodología del Caso.

---

## Business Case PADE

**El 12 de abril** se realizó un Business Case para potenciales PADE, titulado 'Una visión estratégica de las operaciones'. Se analizó el caso 'Benihana de Tokyo', acompañado de la conferencia 'Modelo de alta eficiencia operativa'. La jornada estuvo a cargo del Dr. Rafael Gómez Nava, Director General de IPADE y profesor del Área de Dirección de Operaciones de esa misma Escuela. ▶



---

## Open Day Cali

**El 11 de abril** se organizó, en Cali, el Open Day 'Estrategia financiera en países emergentes'. En la jornada, que estuvo a cargo del Dr. Juan Pablo Dávila, Director del Área de Dirección Financiera de INALDE, se analizó el caso 'Sun Brewing'.

# Alumni INALDE

## I Sesión de Continuidad 2012

### El 23 y el 24 de febrero ▶

se llevó a cabo la primera sesión de Continuidad de Alumni para sus egresados miembros. La sesión, titulada 'Innovación de valor compartido sostenible' fue dirigida por el Dr. Fabio Novoa, Director del Área de Producción, Operaciones y Tecnología de INALDE. La segunda parte de la sesión estuvo a cargo del empresario Dominique Dorison, socio en X<sup>N</sup> Capital, fondo de inversión especializado en infraestructura y equipo para el transporte público.



## II Sesión de Continuidad



◀ **El 21 y 22 de marzo** se realizó la II Sesión de Continuidad para egresados. Las sesiones estuvieron a cargo del Dr. Raúl Lagomarsino, Director Académico de la Escuela, quien presentó el caso 'Connect Bogotá Región', en el marco del tema 'Innovación a escala regional: tejiendo redes'. El estudio del caso permitió a los asistentes conocer la experiencia de esta entidad, la cual pretende tender redes de colaboración entre empresas, gobierno y universidades, para beneficio de la región. El encuentro contó con la asistencia de 26 personas el primer día y 46 el segundo.

# I Conferencia de Conexión Laboral 2012

**En alianza con Korn/Ferry International**, el 13 de abril se llevó a cabo, en INALDE, la conferencia 'Estilos de liderazgo', dirigida por la Dra. María Gabriela Castro Velásquez, quien se desempeña como Directora para la Región Andina de dicha compañía. Durante la sesión, se dieron a conocer los tipos de liderazgo, de acuerdo con una reciente investigación sobre el tema, y se orientó a los asistentes para que identificaran su propio estilo y el de los miembros de su equipo de trabajo. Así mismo, se analizaron las maneras en que se complementan y las oportunidades de mejoramiento de cada estilo de liderazgo.

Previo a la conferencia, quienes confirmaron su asistencia al evento tuvieron la oportunidad de diligenciar sin costo una prueba *on line* de *assessment*. El evento contó con la participación de 95 egresados.



## Desayuno de presidentes y vicepresidentes de promoción

**El 16 de abril** se realizó, en las instalaciones de la Escuela, el primer desayuno del año de presidentes y vicepresidentes de promoción. Durante la jornada, a la que asistieron 46 personas, el Dr. Mario Hernández, presidente de Marroquina S.A. y de la Junta Directiva de Alumni, compartió su experiencia como empresario y egresado de INALDE Business School.



## Profesores internacionales en INALDE



**Virginia Sarria**, profesora del Área de Dirección Financiera de IAE Business School (Argentina).

- **Programa:** MBA Intensivo 2009-2011.



**Javier Silva**, Director del Área de Dirección Comercial de IAE Business School (Argentina).

- **Programas:** Semana Internacional PAD - INALDE, MBA 2010-2012, PDD I - 2012, Open Day Medellín, In Company Petrobras.



**Pablo Alegre**, profesor de tiempo completo del Área de Dirección Comercial de IAE Business School (Argentina).

- **Programa:** Semana Internacional PAD - INALDE.



**Sanjay Goel**, profesor asociado de dirección estratégica y emprendimiento de la Universidad de Minnesota Duluth (Estados Unidos).

- **Programa:** Semana Internacional PAD - INALDE.

**José De la Puente**, profesor de tiempo completo del Área de Dirección de Operaciones del PAD (Perú).

- **Programa:** Semana Internacional PAD - INALDE.



**Francisco Arenas**, Director y profesor del Área de Dirección de Operaciones de IPADE Business School (México).

- **Programa:** Semana Internacional PAD - INALDE.

**Manuel Alcázar**, profesor de tiempo completo del Área de Gobierno de Personas del PAD (Perú).

- **Programa:** Semana Internacional PAD - INALDE.





**Lorenzo Prevé**, profesor del Departamento de Finanzas de IAE Business School (Argentina).

- **Programa:** Semana Internacional PAD - INALDE.



**Alejandro Zamprile**, profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización de IAE Business School (Argentina).

- **Programas:** Semana Internacional PAD - INALDE, In Company Telmex.



**Emmanuel Raufflet**, profesor asociado del Departamento de Administración del HEC de Montréal (Canadá).

- **Programa:** Semana Internacional PAD - INALDE.



**Álvaro Cristiani**,

profesor de Comportamiento Humano y Dirección de Personas en la Organización del IEEM (Uruguay).

- **Programa:** MBA 2010-2012.

**Fernando Fragueiro**,

profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización y Director del Centro ENOVA Thinking, de IAE Business School (Argentina). Anteriormente se desempeñó como Decano o Director de IAE, en el periodo 1995 – 2007, y como vicerrector de la Universidad Austral desde 1998 hasta 2007.

- **Evento:** Jornada de Análisis Estratégico INALDE.



**Rafael Mies**,

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

- **Programa:** MBA 2011-2013.

**Rafael Gómez**

**Nava**, Director General de IPADE Business School (México).

- **Programas:** PDD I - 2012, MBA 2010-2012 y MBA 2011-2013.





## Nuestros egresados son noticia...

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

### Nombramientos

**Fernando de Francisco Reyes**, PADE 2011, es desde abril el gerente general de la nueva planta de producción de Cementos San Marcos, en el Valle del Cauca. El egresado tiene como responsabilidad liderar el inicio de producción y comercialización del cemento.

E-mail: [fernandodefrancisco800@gmail.com](mailto:fernandodefrancisco800@gmail.com)

**Pedro Ballén Clavijo**, PADE 2011, se desempeñaba como director administrativo y financiero del Hotel Santa Clara de Cartagena. Actualmente, es el director financiero de Oxohotel S.A.S., operador hotelero que ofrece asesorías para la constitución de compañías del sector y la viabilidad de proyectos, entre otros.

E-mail: [pballen@oxohotel.com](mailto:pballen@oxohotel.com)

**Ana Lucía Gómez Rivera**, MBA 2011, asumió desde el primero de enero la gerencia financiera y administrativa de Movitrans Ltda., empresa dedicada al transporte de carga en el territorio nacional. En su anterior cargo se desempeñaba como gerente de marca para América Latina en Rayovac – Varta S.A.

E-mail: [ana.gomez@movitrans.com.co](mailto:ana.gomez@movitrans.com.co)

**Carlos Caycedo Franco**, PDD 2008, quien se desempeñaba en la gerencia general de Dispac S.A. E.S.P., empresa comercializadora y distribuidora de energía, fue nombrado gerente general de Termoemcali S.A. E.S.P., empresa de generación de energía eléctrica de propiedad de dos fondos de inversión extranjeros, ContourGlobal Latam y Fondo de Infraestructura Ashmore Colombia.

E-mail: [ccaycedo@me.com](mailto:ccaycedo@me.com)

**Ricardo Sarmiento Arandia**, MBA 2007, ocupaba la gerencia comercial de Business Ware Tecnología de Negocios Colombia S.A.S. (en constitución), para Colombia, Venezuela, Centroamérica y el Caribe. Desde mediados de marzo es el gerente comercial y de mercadeo de Xorex de Colombia, empresa de tecnología. Como parte de sus retos está la consolidación de la fuerza comercial y liderar el cambio de cultura organizacional para la comercialización de servicios de alto valor.

E-mail: [ricardo.sarmiento@xdc.com.co](mailto:ricardo.sarmiento@xdc.com.co)



**Fabián Angarita Rodríguez**, PDD 2011, asumió la gerencia general de Franz Viegener S.A., empresa perteneciente al sector de la construcción, dedicada a grifería y porcelana sanitaria. Anteriormente, Angarita fue el gerente comercial de Cerámica San Lorenzo Colombia S.A., durante 6 años.

E-mail: [fangaro@hotmail.com](mailto:fangaro@hotmail.com)



**Andreas W. Keller**, PDD 2007, se desempeña como gerente general de Inspirat Ltda. y, desde febrero, ocupa la gerencia general de Misterio Humano S.A.S., de origen colombiano suizo. Esta empresa se dedica a temas relacionados con cultura empresarial, planes de carrera, vínculos laborales, pareja y familia, proyecto de vida, desarrollo de competencias y comunicaciones corporativas.

E-mail: [andreas.keller@misteriohumano.com](mailto:andreas.keller@misteriohumano.com)

**Jorge Caicedo Robrek**, PDD 2010, cambió de posición al interior de Bayer S.A. Este egresado era el gerente médico de cardiología (Medical Science Liaison Cardiología) y fue nombrado Marketing Manager Specialized Therapeutics & Hematology para Latinoamérica.

E-mail: [jorgecaicedo72@gmail.com](mailto:jorgecaicedo72@gmail.com)

**Edgard Delima Corredor**, PDD-2009, se desempeñaba como Senior Manager and Country Risk Officer de Scotiabank en Colombia, y desde mediados de abril reside en Toronto, Canadá, donde asumió el cargo de Director Credit Risk Audit en The Bank of Nova Scotia. Desde allí audita las oficinas y las filiales de Scotiabank en Latinoamérica. Este banco canadiense ingresó al mercado colombiano en agosto de 2010, en el segmento de banca corporativa y, recientemente, compró el 51% del Banco Colpatria, con lo que su participación en el mercado aumentó considerablemente.

E-mail: [edgard.delima@co.scotiabank.com](mailto:edgard.delima@co.scotiabank.com)



**Luis Felipe Echavarría Escobar**, MBA 2011, fue nombrado, desde marzo, director comercial y de operaciones de Gazel (en México), una de las empresas del grupo Terpel. Allí, su principal responsabilidad es expandir la red de estaciones de servicio de gas natural vehicular y posicionar a esta empresa como la mejor del sector. Anteriormente, estaba a cargo de la dirección de puntos de venta de la organización Terpel, en Colombia.

E-mail: [felipe.echavarria@terpel.com](mailto:felipe.echavarria@terpel.com)

**Brigadier General Fernando Pineda Solarte**, PADE 2010, fue nombrado en diciembre de 2011 Comandante del Fuerte Militar de Tolemada, en Nilo (Cundinamarca), centro de entrenamiento élite de las unidades del Ejército Nacional.

E-mail: [fpineda39@hotmail.com](mailto:fpineda39@hotmail.com)

**Edgar Alexander Pedreros Bermúdez**, PDD 2011, ocupa desde finales de 2011 la gerencia administrativa y financiera de Colsanitas Perú S.A. E.P.S. En esta posición, su principal responsabilidad es gestionar los procesos y finanzas de la compañía en el marco de los programas de expansión en Suramérica.

E-mail: [epedrero@colsanitas.com](mailto:epedrero@colsanitas.com)

**Juan Carlos Madriñán Padilla**, MBA 2009, se desempeña desde marzo como gerente general de la Clínica Portoazul - Clínica El Country, en Barranquilla.

E-mail: [jmadrinan@clinicadelcountry.com](mailto:jmadrinan@clinicadelcountry.com)



**Jorge Alejandro Mejía González**, MBA 1994, es el presidente de GM Colmotores desde abril. Durante su carrera ha ocupado varios cargos de dirección en las áreas de mercadeo y ventas, entre ellos la gerencia de ventas para la región suroriental de GM Brasil y la gerencia de mercadeo de GM en Brasil y Argentina. Su anterior posición fue en la gerencia del Banco Finandina.

E-mail: [diana.bustos@gm.com](mailto:diana.bustos@gm.com)



**Jorge Andrés Isaza Betancourt**, PADE 2010, quien era el gerente comercial nacional de Sufi, fue nombrado desde finales de 2011 como gerente general de la compañía. Sufi es una marca del grupo Bancolombia que se dedica a la financiación de vehículos.

E-mail: [jisaza@sufi.com.co](mailto:jisaza@sufi.com.co)

**John Charles Gómez Orjuela**, PDD 2011, se desempeñaba como gerente de comunicaciones y marca en Telefónica Telecom. Desde enero es el coordinador regional de medios Latam de Telefónica S.A. y tiene como principales responsabilidades la negociación, compra y optimización del presupuesto de medios publicitarios en Latinoamérica.

E-mail: [johng@telecom.com.co](mailto:johng@telecom.com.co)

**Efraín Forero Fonseca**, PADE 2001 y presidente del Banco Davivienda, lideró la compra del HSBC en Centroamérica. Con esta adquisición, se sumaron a la operación de Davivienda bancos, compañías de seguros y financieras de HSBC Holdings de El Salvador, Costa Rica y Honduras. Dicha negociación representa la ampliación de su mercado en un 30% y un crecimiento superior al 20% en términos de activos. Además, el banco se convierte en una red financiera multilatina.  
E-mail: [eforero@davivienda.com](mailto:eforero@davivienda.com)



**Cecilia Duque Duque**, PADE 1993, publicó de la mano del Grupo Sura y Suramericana el libro *Lenguaje creativo de etnias indígenas de Colombia*. La obra es resultado de un trabajo riguroso de investigación antropológica, sociológica y cultural, en la cual también participaron 13 reconocidos antropólogos. La presentación del libro se realizó en Medellín el 28 de marzo.  
E-mail: [cecilia.duque@inalde.edu.co](mailto:cecilia.duque@inalde.edu.co)





**Carolina Arango Varón**, MBA 2008, emprendió, como resultado de su proyecto de grado en la maestría, dos negocios que aseguran revolucionarán el mercado nupcial en Colombia: Unique Boutique y Syrov Novias. En el primero alquila trajes de novia y de fiesta, y en el segundo comercializa vestidos de novia de prestigiosas marcas como Rosa Clara y Pronovias. Así mismo, diseña y produce vestidos con marca propia, Syrov, y cuenta con *show room* para atención personalizada. Su portafolio también incluye asesoría de imagen. Ella, además de ser socia, es la gerente de planeación y estrategia.

E-mail: [carolinaarangovarón@gmail.com](mailto:carolinaarangovarón@gmail.com)

**Hugo Enrique Ortiz Camargo**, PADE 2011, es el gerente general de ITT Ingeniería y gracias a su liderazgo su empresa logró la certificación de los procesos de gestión bajo los estándares ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007. Esta compañía se dedica al diseño y construcción de proyectos de infraestructura en las áreas de *data center*, energía, seguridad electrónica, eficiencia energética y telecomunicaciones.

E-mail: [hugo.ortiz@ittingeneria.com](mailto:hugo.ortiz@ittingeneria.com)



**María Piedad López Vergara**, MBA 2007, fue becada por el gobierno de Finlandia para adelantar el doctorado en Entrepreneurship & Family Business, en la School of Business and Economics of University of Jyväskylä, el cual tiene una duración de 4 años, a partir de abril de 2012. La egresada se desempeñaba como investigadora del Área de Family Business de INALDE Business School y como profesora de Edime.

E-mail: [maria.lopez@inalde.edu.co](mailto:maria.lopez@inalde.edu.co)



**Ricardo Martínez Rivadeneira**, MBA 1995, fue seleccionado por la firma IIR - International Institute for Research, líder en el desarrollo y gestión de contenidos, así como en la realización de eventos internacionales, para participar como director académico del MasterCourse de Balanced Scorecard, realizado el 25 y 26 de abril en Bogotá. Este ingeniero de sistemas se desempeña como gerente de SFC (Sistema de Facilitación de Competencias) Colombia.  
E-mail: [rmartinez@sfcolumbia.com](mailto:rmartinez@sfcolumbia.com)

**María Camila Gómez Silva**, MBA 2010, dirige el área de Customer Delivery de MasterCard Worldwide para Colombia desde el mismo año en que culminó la maestría en INALDE y, debido a su liderazgo y gestión, ahora tiene a cargo proyectos de alto impacto en Ecuador, Venezuela y el Caribe. Uno de los logros de esta ingeniera civil, especialista en ingeniería de *software*, es haber reducido en 6 meses los tiempos de ejecución calculados para la implementación de la conversión de tarjeta de marca privada del Banco Falabella a franquicia, un cambio sin precedentes en Colombia “Quería una oportunidad que me permitiera desarrollar mi liderazgo y gerenciar proyectos, puesto que INALDE me dio la claridad y la seguridad para afrontar esa clase de retos”, asegura esta egresada.  
E-mail: [maria\\_camila\\_gomez@mastercard.com](mailto:maria_camila_gomez@mastercard.com)



**Management and Quality**, cuyo CEO es el egresado del MBA **Germán José Morante García**, culminó con éxito el diagnóstico del área de tecnología del Invías, como primera fase para la elaboración del Plan Estratégico de Tecnología de dicha entidad. El diagnóstico se realizó con base en las mejores prácticas de gestión de servicios de tecnología (ITIL y COBIT), gestión de proyectos (PMP), arquitectura empresarial (TOGAF) y continuidad de negocio.  
E-mail: [german.morante@myqorg.biz](mailto:german.morante@myqorg.biz)

**Egresados de la promoción MBA 2010** constituyeron recientemente la sociedad Finaldex, con el fin de aprovechar oportunidades de negocio, generar proyectos de responsabilidad social y mantener los lazos de amistad generados durante la maestría. De esta promoción hay 20 egresados vinculados a la iniciativa. Actualmente, cuenta con inversiones en bolsa y finca raíz, además de un proyecto de RSE, con el que se pretende impactar positivamente a la sociedad colombiana.  
E-mail: [william.rojas@inred.com](mailto:william.rojas@inred.com)

## Reconocimientos

**Germán Leonardo Acevedo Orduña**, PDD 2009, CEO y propietario de Tech4Riders S.A.S., ocupó el primer puesto en el 'Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes 2011', en la categoría de microempresa. El premio fue otorgado por el Presidente de la República, Dr. Juan Manuel Santos, en ceremonia realizada el 10 de febrero en Medellín.

E-mail: [german@tech4riders.com](mailto:german@tech4riders.com)



**Luis Orlando Salazar Tejada**, PDD 1990 y gerente general de Consultores S&S Asociados - S&S Talentos, a principios de febrero recibió el 'Premio a la Gestión', en la categoría de consultor, por el desarrollo o implementación de un proyecto enfocado a mejorar los resultados de gestión humana en una organización. Este reconocimiento fue otorgado por ACRIP - Asociación de Gestión Humana, durante la celebración anual del Día del Ejecutivo.

E-mail: [lsalazar@consulss.com](mailto:lsalazar@consulss.com)

**María Eugenia Villa Camacho**, PDD 1995, obtuvo en enero el título de Doctora (Ph.D) en administración (La empresa, una economía internacionalizada), de la Universidad San Pablo CEU, de Madrid, España. El tribunal que evaluó la defensa de su tesis doctoral calificó como "sobresaliente" su trabajo, cuyo título fue 'La formación integral del directivo del siglo XXI y el desempeño de la empresa'. La Dra. Villa trabajó con una muestra estadística de 400 de las mil empresas más grandes de Colombia.

E-mail: [mariaeugeniavilla@gmail.com](mailto:mariaeugeniavilla@gmail.com)



**Augusto Javier Londoño López**, PADE 2008, fue reconocido por Bancolombia como líder de la mejor zona del país en servicio al cliente. Londoño lidera el Eje Cafetero Norte - Caldas y esta distinción le permitió participar en la 'Convención de los mejores - Ser ejemplo 2012', realizada en Cartagena del 25 al 27 de abril. El reconocimiento es resultado de las altas calificaciones que obtuvieron las 14 oficinas de la zona por parte de los clientes, las cuales se situaron en el 96%, en un rango de 0 a 100.

E-mail: [alondono@bancolombia.com.co](mailto:alondono@bancolombia.com.co)

## Directivos meritorios PDD 2011 – II y PDD 2011 – III

Con el fin de destacar el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades más significativas de un directivo que haya adelantado un programa regular en nuestra Escuela, Alumni INALDE creó la distinción ‘Directivo Meritorio’.

Las primeras promociones en recibir este reconocimiento fueron el PDD 2011 – II (su grado fue en diciembre de 2011) y el PDD 2011 – III, cuyo grado fue en marzo de 2012. Así que Alumni felicita a los egresados que fueron elegidos por sus compañeros de grupo como directivos meritorios en cada una de las siguientes categorías: liderazgo positivo, excelente desempeño y compañerismo.

### Cohorte PDD 2011 - II

Liderazgo positivo:

**Coronel Peter Santiago Murillo.**

Excelente desempeño:

**Capitán Alejandro Murillo.**

Compañerismo:

**María Carolina Mejía.**



### Cohorte PDD 2011 - III

Liderazgo positivo:

**Mauricio Celín Gallo.**

Excelente desempeño:

**Alexandra Castillo Gómez.**

Compañerismo:

**Tatiana Montoya Londoño.**



Afíliese a Alumni y aproveche los convenios que tenemos en nuestro servicio de Conexión Laboral



### Overlap

Prelación en las búsquedas de Overlap en consultoría para ejecutivos de primera línea. Tarifas especiales en servicios empresariales.

### PricewaterhouseCoopers



Inclusión de los miembros Alumni en los procesos de selección de esta compañía para posiciones de primera línea y tratamiento especial en servicios de consultoría y asesoría (personal y empresarial).



### Aristos Stanton - Chase

Tarifas preferenciales para los miembros Alumni en los productos y beneficios de Aristos. Conozca el portafolio de servicios ingresando a <http://alumni.inalde.edu.co>



### Korn/Ferry International

Conferencias exclusivas para egresados de INALDE, relacionadas con liderazgo y procesos de selección, entre otros.

**Recuerde que los miembros Alumni pueden acceder a servicios privilegiados entre los que se encuentran:**

- Participar en las Sesiones de Continuidad y en las Conferencias de Coyuntura.
- Disponer de dos cupos para invitar a sus colegas a las Sesiones de Continuidad.
- Recibir apoyo en la búsqueda de empleo.
- Utilizar las instalaciones de INALDE, sin costo, para sus eventos corporativos. (Sujeto a disponibilidad).
- Acceder a descuentos en la suscripción anual de la Revista *Harvard Business Review*.
- Adquirir la tarjeta de crédito INALDE Visa Platinum, del Banco Popular, sin cuota de manejo de por vida y con una tasa de interés muy baja para la compra de cartera, entre otros beneficios. Quienes cancelen la inscripción a los Programas Enfocados con la tarjeta de crédito INALDE, podrán acceder al 20% de descuento.

Conozca todos los beneficios de ser miembro Alumni en <http://alumni.inalde.edu.co>  
Para más información sobre la afiliación escribanos a [alumni@inalde.edu.co](mailto:alumni@inalde.edu.co) o llámenos al teléfono 8614444 Exts.: 2360, 2304 y 2364.