

INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 28 • Septiembre de 2010



¿Son suficientes dos siglos de siembra?

Prospectiva económica desde los gremios

CIVETS: Un club que nos demanda más esfuerzos • Broadway sobrevive

Queremos que te asegures de vivir más
y mejor protegido

.....
Por eso te presentamos los servicios de protección que SURA
tiene para lo que más quieres.



VIDA

AUTOS

SALUD

HOGAR

EDUCACIÓN

EMPRESAS

Consulta a tu asesor

LÍNEA DE ATENCIÓN

Bogotá, Cali y Medellín: 437 88 88

Resto del país: 01 800 051 8888

www.sura.com



Pedro Antonio Niño Rodríguez
Director General de INALDE



Este ha sido un año de numerosas celebraciones en torno al Bicentenario. Libros, documentales, conversatorios, especiales en prensa y televisión han recogido los principales hitos que trazaron el camino del desarrollo económico colombiano durante dos siglos. También se han referido a los productos que impulsaron cada período y a los grandes retos para enfrentar fenómenos recientes como la globalización.

Pero de la mano, han surgido muchos interrogantes. Visiones alentadoras y otras más escépticas por los errores del pasado han estimulado el debate que, como Escuela de Dirección y Negocios, hemos sabido aprovechar. No en el papel de críticos o historiadores, sino de formadores que, al mejor estilo del Método del Caso, detectan los aciertos y problemas con el fin de poner a disposición del progreso las herramientas directivas necesarias para evitar equivocaciones, producto, quizás, del desconocimiento, de la falta de visión estratégica o de principios éticos débiles.

Con ese criterio, nos acompañan en esta edición destacados directivos gremiales del país. Los Doctores Rafael Mejía, de la SAC; Luis Carlos Villegas, de la ANDI; María Mercedes Cuéllar, de Asobancaria, y Guillermo Botero, de FENALCO, asumiendo la vocería de los sectores que representan, nos ilustran los rezagos y avances de la economía colombiana, así como los retos que tienen por delante el agro, la industria, el sector financiero y el comercio.

Así mismo, siguiendo con nuestra línea editorial, el Dr. John Naranjo, Director del Área de Entorno Económico, Político y Social, pone sobre la mesa el tema de CIVETS, sigla acuñada por Michael Geoghegan, director ejecutivo del HSBC, para definir “un nuevo grupo de países de clase media con gran potencial de desarrollo económico y atractivo para la inversión”, entre los que se encuentra Colombia. Más allá del evidente optimismo generado, el Dr. Naranjo propone que este aliciente sea visto como una oportunidad para compararnos con los demás países del grupo y, de esta manera, mejorar en muchos aspectos si queremos llegar a posiciones deseables en el marco de la economía internacional.

Esperamos que estos, junto con los demás artículos de esta edición, entre los que se destacan *Las SAS, una poderosa herramienta si se maneja con conocimiento* y *Broadway sobrevive - Adaptación al cambio*, sean de gran utilidad para su vida directiva y empresarial.

De antemano, les hago extensiva la invitación para que nos acompañen a celebrar, desde el próximo 2 de octubre, y durante un año, el aniversario número 25 de la iniciación de actividades académicas de INALDE.

Esta fecha, que también es histórica en cuanto somos las primera *Business School* de Colombia, nos motiva a seguir con nuestra misión de transformar la sociedad a través de la alta dirección, a través de cada uno de ustedes, quienes han depositado su confianza y deseos de formación en nosotros.

Muchas gracias.

Autopista Norte Km. 7, costado occidental
Bogotá, Colombia
Teléfono: (571) 861 4444
Fax: (571) 862 0006
Correo electrónico: egresados@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co • <http://egresados.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
Juan Manuel Parra Torres
Gonzalo Gómez-Betancourt
María Piedad López Vergara
Jose B. Betancourt R.
Juan Carlos Palau
Julián Villanueva
Jorge González

Junta Directiva Asociación de Egresados de INALDE

Helmuth Barros Peña
Pedro A. Niño Rodríguez
Francisco Manrique Ruiz
Hilda Arango de Ortega
Juan Pablo Dávila Velásquez
Juan Carlos Figueroa Espinel
Claudia Viviana Ruiz López
María Consuelo Ayala Carreño
Diego Ferreira Nieto
Martha Rocío Rodríguez
María Helena Benítez Londoño

Coordinadora Asociación de Egresados Comercialización Revista INALDE

Nidia García Pacheco

Fotografía

Rodrigo Alberto Dueñas
Juan Sebastián Amaya

Revista INALDE

Publicación de INALDE - Escuela de Dirección y Negocios
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados
Edición No. 28. Septiembre - diciembre de 2010

Diseño y diagramación

LDGStudioDesign - lauradegambo@gmail.com

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S.A.

Escribanos a revista@inalde.edu.co

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



CIVETS: Un club que nos demanda más esfuerzos

Vale la pena aprovechar la inclusión de Colombia en este grupo de "países emergentes" para compararnos con los demás miembros y detectar nuestras carencias en materia de desarrollo.



¿Que tan eficientes son los protocolos familiares?

Pasos para elaborar un protocolo útil y acertado, de acuerdo con las realidades de cada compañía. Mirada desde el diagnóstico familiar, patrimonial y empresarial.



Adaptación al cambio. Broadway sobrevive

Estrategias de marketing desarrolladas en Broadway para sobrevivir a la crisis. No solo sobrevivió sino que logró la mayor recaudación en la historia. Lecciones innovadoras.



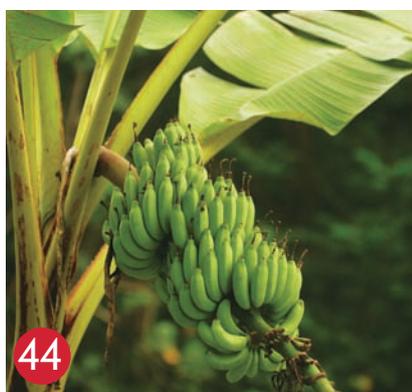
SAS, la figura societaria del momento

En tan solo un año, el número de empresas en Colombia bajo esta figura se duplicó. Claves para entender mejor estas sociedades y así, sacarles un mejor provecho.



Recordando al maestro Carlos Llano Cifuentes

El Dr. Llano, fundador de IPADE Business School, de México, y promotor de la fundación de INALDE, falleció en mayo de este año. In memoriam.



Prospectiva económica de los gremios colombianos

Especial. Los presidentes gremiales más importantes del país en entrevista con la Revista INALDE. Datos históricos y propuestas a futuro.



La familia, el negocio más rentable

Historia y vida de FAMOF, entidad colombiana que promueve la unidad familiar y ayuda a entender mejor el rol de los padres, así como a prevenir situaciones de riesgo.



Empresario con sello de calidad

- 76** INALDE al día
- 90** Egresados INALDE

Análisis...





CIVETS:

Un club que nos demanda más esfuerzos en dirección y gerencia

Si bien fue un aliciente que Colombia fuera incluida, por primera vez, en un grupo de economías emergentes y atractivas para la inversión, vale la pena aprovechar esta coyuntura para hacer el ejercicio de compararnos con los demás países del club y así detectar nuestras carencias en materia de desarrollo y productividad.

En días pasados Michael Geoghegan, director ejecutivo del HSBC¹, destacó, al señalar las estrategias de su corporación para consolidarse como líder bancario en los mercados emergentes, a seis países que por sus condiciones económicas, demográficas y políticas constituyen una clase media con gran potencial de desarrollo de su ingreso y su capital humano: lugares atractivos para inversionistas y prestadores de servicios financieros como su banco.

Todos estos países, según el director del HSBC, tienen población joven en crecimiento, economías diversificadas y, en términos relativos, estabilidad política, por lo que pronto se unirán al grupo BRIC compuesto por Brasil, Rusia, China e India.

A esta conclusión llega cuando constata lo siguiente: que los mercados emergentes vienen expandiéndose en

las últimas décadas más rápidamente que los países ricos y lideran la recuperación económica; que el comercio internacional aumenta más rápidamente que el PIB mundial, y que la mayor esperanza de vida, en casi todo el mundo, está acompañada de un aumento de la participación de la población mayor de 60 años en todos los mercados ricos o emergentes. Todo esto desplazará el centro de gravedad económico mundial del Occidente al Este y Sur.

Como fue anunciado, los seis países son: Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica, y fueron agrupados por Geoghegan bajo el nombre de CIVETS (sigla formada por las iniciales de los nombres de los Estados). De nuevo, se menciona a nuestro país como caso positivo de desarrollo en el ámbito mundial, tal como lo hicieron otros medios en el pasado reciente y que,

en buena medida, contrarrestan las calificaciones que hace apenas tres años entidades como el Banco Mundial nos daban en sus informes sobre gobernabilidad. Recordemos que este banco nos señaló como uno de los 17 países más violentos e inestables políticamente del mundo, junto con Irak y Somalia, cuando analizaba la evolución de indicadores sobre la vigencia del estado de derecho, la participación democrática y la capacidad para generar desarrollo.

Con este antecedente, este artículo pretende resaltar algunos aspectos y características competitivas del nuevo club al que hemos sido invitados, con el fin de entender cuáles son nuestros activos y cuáles los de los otros miembros, y así contar con criterios para seguir mejorando nuestra calificación.

Hay que empezar por destacar que la población de CIVETS, 570 millones

¹ HSBC es una de las organizaciones de servicios bancarios más grandes del mundo. Fundada en 1865 para fomentar el comercio entre China y Europa.

de personas, es prácticamente igual a la de América del Sur, siendo el más poblado Indonesia, con 234 millones, y el menos Colombia, con 45 millones, y que el ingreso per cápita de sus miembros, en términos de poder adquisitivo US\$ PPA (lo que permite comparar de una manera más realista el nivel de vida en términos del coste de vida), es bastante disímil. También lo es el tamaño de su economía y el promedio de su crecimiento anual si se tiene en cuenta lo sucedido en el período 2007 a 2009, y lo esperado en 2010-2011. De otra parte, el valor de sus exportaciones es muy desigual (ver cuadros 1 y 2).

La competitividad

Estos seis países son economías en diferente estado de desarrollo. Según The Global Competitiveness

Report 2009-2010 (GCR) la más avanzada es Turquía, seguida por Sudáfrica y Colombia. En un tercer escaño están Indonesia y Egipto y en último lugar, Vietnam.

Los Estados más rezagados se caracterizan por competir con base en sus recursos naturales y en una mano de obra poco tecnificada y barata.

Según el GCR, a medida que los salarios crecen, los países se mueven hacia un estado de desarrollo superior, que requiere una producción más eficiente y mejor calidad de los productos. En este estado de desarrollo, es el caso de Colombia, resulta importante la calidad de la educación superior y la capacitación en el trabajo; tener eficientes mercados laborales, financieros y de bienes, y capacidad para beneficiarse de las tecnologías existentes.

Egipto e Indonesia se encuentran en transición del primer estado al estado de desarrollo colombiano o su-

dafricano. Por su parte, Turquía nos adelanta y ya transita por la vía hacia un país catalogado como avanzado.

Así que miremos los indicativos de competitividad, pues estos señalan el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país. Y de esta última dependen la prosperidad futura y el aumento de ingresos para la población. Mayor productividad significa mejor rentabilidad de la inversión y mayor crecimiento sostenido en el mediano y largo plazos.

Como se aprecia en los cuadros 1 y 2, los más altos estimativos del ingreso per cápita son para Turquía y Sudáfrica, mientras que el menor es el de Vietnam; por su parte, la cifra para Colombia se sitúa en el rango superior con US\$9.200. Sin embargo, los de mayor dinamismo en crecimiento económico son los asiáticos; el nuestro está en la parte baja.

Cuadro 1

PAÍS	PIB EN US\$ MILES DE MILLONES* 2009	INGRESO PER CÁPITA ESTIMADO EN 2009 US\$ PPA**	EXPORTACIONES DE BIENES FOB*** US\$ MILES DE MILLONES
COLOMBIA	245	9.200	37
INDONESIA	512	4.000	115
VIETNAM	90	2.900	60
EGIPTO	162	6.000	27
TURQUÍA	729	11.200	120
SUDÁFRICA	277	10.100	89

* Fuente: WEO, FMI. Abril de 2010

** Fuente: Central Intelligence Agency - CIA

*** Promedio 2008-2010

Cuadro 2

PAÍS	CRECIMIENTO % ANUAL PROMEDIO DEL PIB 2007-2009	CRECIMIENTO % ANUAL PROMEDIO DEL PIB ESPERADO 2010-2011
COLOMBIA	3,4	3,1
INDONESIA	5,6	6,1
VIETNAM	6,6	6,3
EGIPTO	6,3	5,2
TURQUÍA	0,2	4,3
SUDÁFRICA	2,3	3,1

Fuente: WEO, FMI. Abril de 2010

De interés particular es la evolución del PIB de Vietnam e Indonesia, países en los que el ahorro y la inversión vienen representando un alto porcentaje de su ingreso y producción. Varios teóricos del crecimiento económico han argumentado que la acumulación de activos productivos, es decir, la inversión, constituye una fuente de

desarrollo sostenido del ingreso de una sociedad, y que ese estímulo es mayor en la medida en que los fondos para financiar esa inversión provengan del ahorro interno público y privado. El caso de China y de varias economías del este asiático demuestran la validez de esa argumentación, y las cifras del **cuadro 3** lo corroboran.

Cuadro 3

PAÍS	AHORRO/ PIB	INVERSIÓN/ PIB	CRECIMIENTO % PIB	INGRESO PER CÁPITA US\$ PPA 2009
CHINA (2005-2010)	42	39	10,5	6.600
VIETNAM (2005-2010)	31	37	7,0	2.900
INDONESIA (2006-2010)	27	27	5,7	4.000
COLOMBIA (2005-2010)*	21	24	4,4	9.200

*Colombia promedio 1978-2009 I/PIB 18%
Fuentes: FMI y CIA

Número de indicadores según posición competitiva mundial*

PAÍS	MUY MAL	MAL	REGULAR	BUENA	DE BUENA A REGULAR
PUESTO	100 - 133	65 - 99	30 - 64	1 - 29	1 - 64
COLOMBIA	18	59	31	2	33
INDONESIA	9	36	50	15	65
VIETNAM	20	46	33	11	44
EGIPTO	19	40	42	9	51
TURQUÍA	10	55	38	7	45
SUDÁFRICA	21	20	41	28	69

* 133 países analizados por GCI

Como se ve, un mayor ahorro va acompañado de mayor inversión y más elevado crecimiento del PIB en economías emergentes. Nuestro ahorro es bajo y nuestra inversión reducida en comparación con otros países CIVETS asiáticos.

Aunque la calificación de competitividad global dada por el GCR para los miembros del grupo CIVETS no difiere mucho (está entre 4,0 y 4,3 en un rango de 1 a 7)², después de observar 133 países y de estudiar para cada uno de ellos un total de 110 indicadores, es interesante ubicar a cada país del grupo según el número de indicadores en los cuales tiene una buena, regular o mala posición competitiva.

Ese ejercicio se resume en el **cuadro 4**. Para efecto del análisis, se considera que el país en mención está

bien en posición competitiva en determinado tema si sus indicadores, al ser evaluados, se ubican en los primeros 29 puestos. Por el contrario, los indicadores que lo sitúan en puestos coleros, es decir de, 100 a 133, indican que está muy mal en competitividad en el tema analizado.

Si bien los rangos y la calificación son arbitrarios, se realiza una segmentación que permita una visión del estado competitivo.

Del ejercicio se concluye que Colombia muestra dos indicadores que lo sitúan en esa materia en el pelotón de los ganadores (tamaño del mercado doméstico y alta protección al inversionista) y 18 en los que está en la cola competitiva. Por el contrario, Sudáfrica tiene 28 en los ganadores y 21 en los perdedores. Dentro del grupo

CIVETS no salimos muy bien librados, aunque miráramos lo que sucede en el pelotón de los que están entre el primer puesto y el 64 (última columna del cuadro). Nos aventajan todos los otros del club en número de indicadores buenos o regulares en competitividad: Sudáfrica con 69, Indonesia con 65, Egipto con 51, Turquía con 45, y Vietnam con 44. Colombia tiene 33.

El ahorro de Colombia es bajo y la inversión reducida en comparación con otros países CIVETS asiáticos.

² Suiza ocupa el primer puesto con 5,6; el último, el 133, lo tiene Burundi con 2,58; Venezuela está en el puesto 113 y Colombia en el 69.



Para mayor entendimiento de las diferencias en competitividad, el GCR estructura la calificación final para cada país teniendo en cuenta doce pilares o grupos de variables, y a cada uno de esos pilares le otorga una ponderación y una calificación.

En el **gráfico 1** se ha resumido la calificación de Colombia en cada pilar y la mejor calificación obtenida en ese pilar por otro país miembro de CIVETS. Como se observa, en salud y educación primaria somos los mejores del grupo. En seis pilares Sudáfrica es líder: instituciones, infraestructura, educación superior y entrenamiento en el trabajo, desarrollo del mercado de bienes, desarrollo de los mercados financieros y calidad empresarial. En estabilidad macroeconómica (déficit fiscal, deuda pública, ahorro y tasas de interés) e

innovación, Indonesia nos adelanta, mientras que Vietnam lo hace en la eficiencia del mercado laboral, y Turquía en tamaño del mercado y disposición tecnológica. Egipto no muestra mejores calificaciones que Colombia en ningún pilar.

Las mayores diferencias entre nuestra calificación y la del líder del grupo, Sudáfrica, se dan en cuatro pilares: desarrollo de los mercados financieros, instituciones, infraestructura y eficiencia del mercado de bienes.

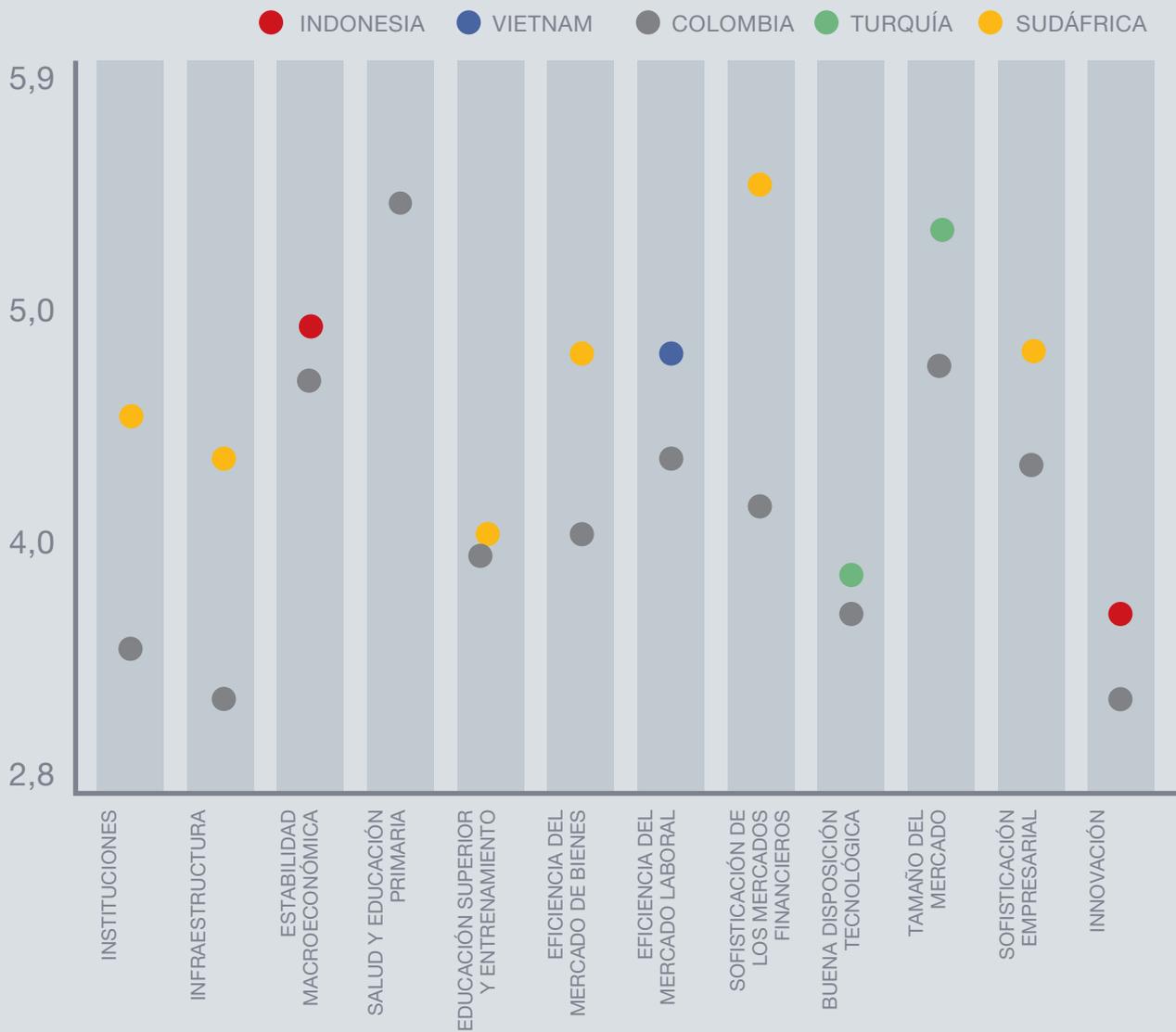
En mercados financieros se analizan temas como facilidad de acceso a créditos, disponibilidad de capital de riesgo, colocación de acciones en el mercado local y fortaleza de los bancos.

Un sector financiero eficiente asigna el ahorro de la sociedad a los proyectos de inversión más productivos y al más bajo costo posible. En

este aspecto hay mucho por mejorar en varios de los países CIVETS, y muy posiblemente una razón de peso que llevó al HSBC a escoger ese grupo fue haber visto las oportunidades que le brinda a su banco un mercado financiero poco desarrollado que cubre más de 570 millones de personas.

En el pilar de instituciones, los ítems analizados tienen que ver con derechos de propiedad y protección a los mismos; ética y corrupción en el sector público; credibilidad de los políticos; independencia judicial y favoritismo a los deseos de los empleados públicos; desperdicio de los recursos públicos, y seguridad y crimen. En estos dos últimos salimos muy mal calificados (aún en 2009-2010 ocupamos puestos de 133 y 131; es decir, los últimos).

Gráfico 1



Hay que tener en cuenta que la calidad de las instituciones influye en las decisiones de inversión, en la forma como la sociedad distribuye los beneficios y los costos de sus estrategias de crecimiento, y en las actitudes de los gobiernos para facilitar el desarrollo de los mercados de manera transparente.

En cuanto a infraestructura, los problemas colombianos, en particular los de vías y puertos, han sido ampliamente reconocidos.

Ahora, si evaluamos el grado de desarrollo del mercado de bienes, este se concentra en tres aspectos: nivel de competencia doméstica y extranjera; refinamiento de los compradores (una sana competencia en los mercados aumenta la productividad de los procesos y la eficiencia de las firmas), y regulaciones de los gobiernos. Si estas regulaciones no son excesivas o sus estatutos tributarios y tarifas impositivas se consideran competitivos en un entorno global, el desarrollo

de ese mercado de bienes es positivo para el país en cuestión. Infortunadamente, en el tema tributario tenemos una de las más bajas calificaciones.

Con respecto a la eficiencia del mercado laboral, Vietnam es el mejor calificado en el grupo. Como se sabe, la eficiencia y la flexibilidad de este mercado permite que los trabajadores desarrollen sus mejores capacidades en los cargos más pertinentes para ellos, así como la posibilidad de cambiar de actividad rápi-

damente y a bajo costo. La alta nota de Vietnam se da por la relación que tiene el costo laboral con la productividad del trabajador. En un rango de 1 a 7, en el que 1 quiere decir que el pago laboral no está relacionado con la productividad, y 7 que lo está fuertemente, Singapur tiene 5,7; Vietnam 5,2; la media mundial es 4,0, y Colombia tiene 3,3.

La innovación

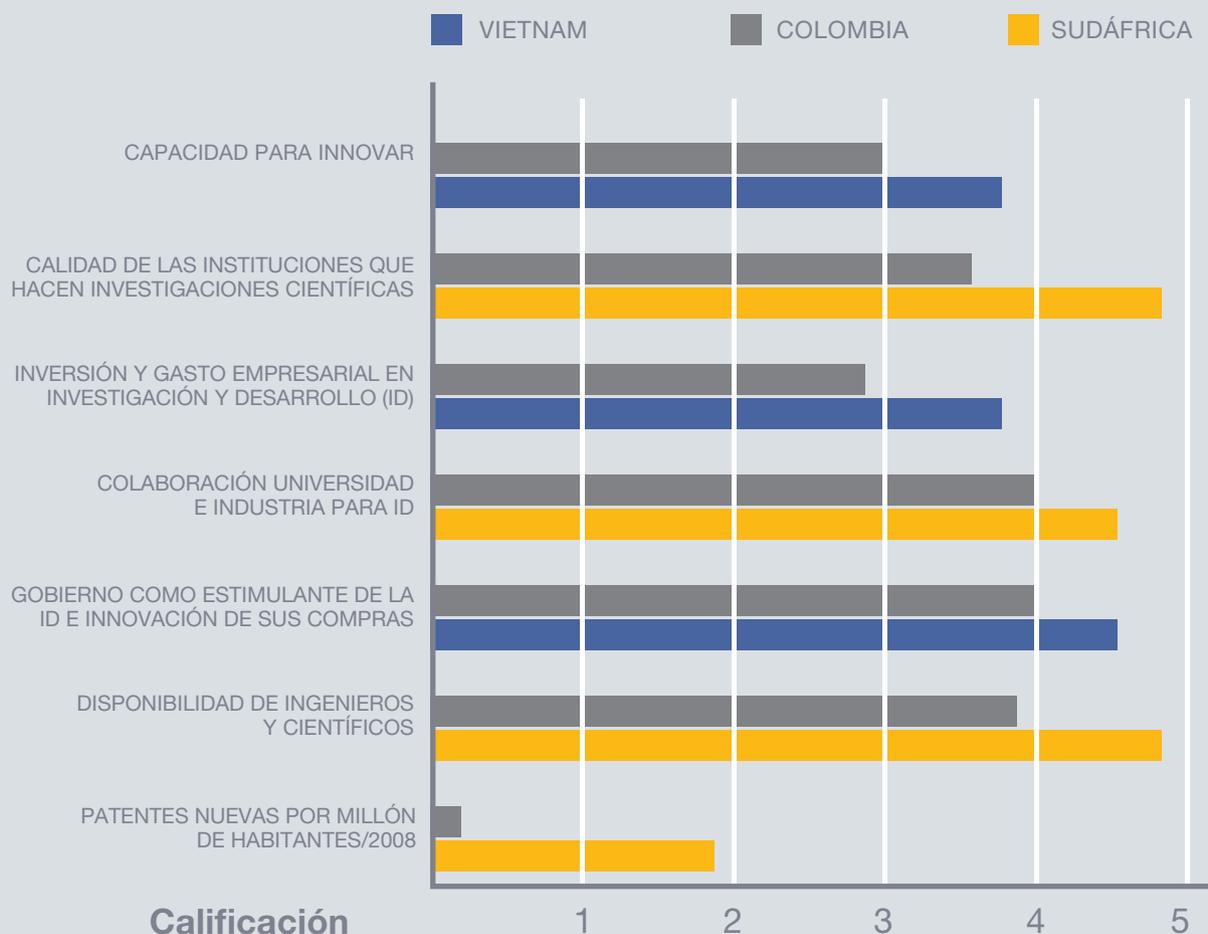
La innovación es uno de los pilares de la competitividad y hay una alta correlación entre esta variable y el

nivel de ingreso de los países. Dice el GCR que aunque países emergentes como los del grupo CIVETS pueden mejorar su productividad adoptando tecnologías existentes, reformando sus instituciones y aumentando la calificación en los 12 pilares que se mencionaron en los párrafos anteriores, sus empresas tienen que desarrollar productos y perfeccionar procesos si se quieren mantener competitivas. Y para lograrlo requieren un entorno favorable a la innovación. Pero para ver cómo es ese entorno actualmente, se califican las siete variables que

se consignan en el **gráfico 2**. Aquí se valora cada una de ellas de 1 (lo más bajo) a 7, y se indica la estimación para Colombia, así como la más alta distinción dentro del grupo, indicando a qué país corresponde.

La capacidad para innovar, en el gráfico, hace referencia a si esta innovación es resultado de pagos por licenciamiento, regalías o imitación de otras firmas, o si, por el contrario, es producto de investigación o desarrollo pionero en nuevos procesos. Los otros conceptos valorados para cada variable son explícitos.

Gráfico 2





La dirección empresarial

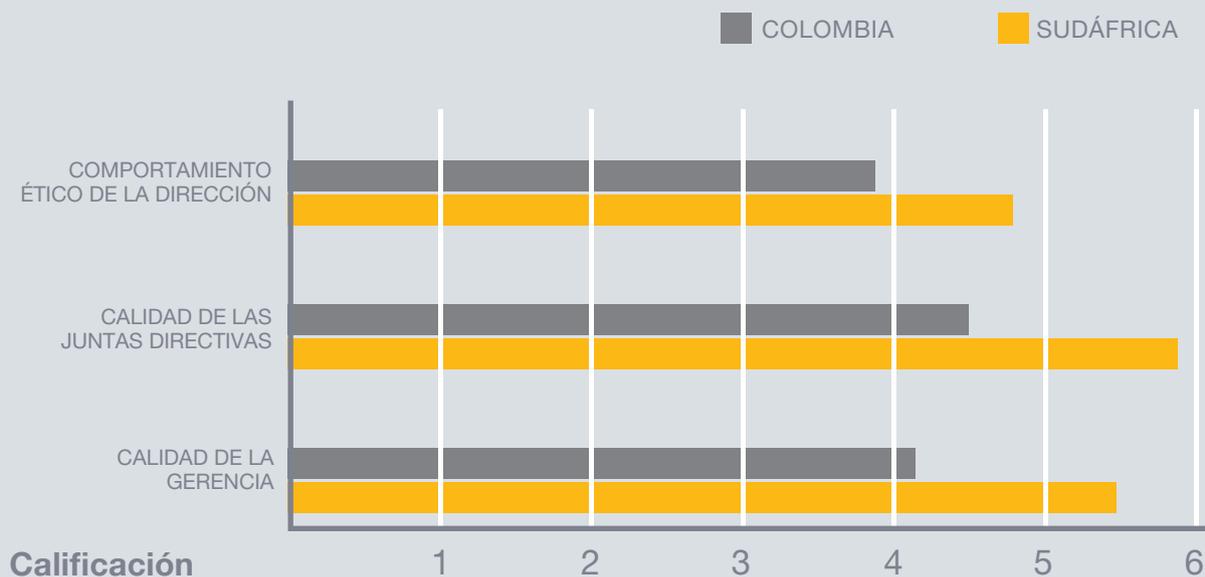
El GCR busca, mediante tres calificaciones, determinar la calidad de la gestión directiva de las empresas en diferentes países. Una primera trata de reflejar cuál es el grado de comportamiento ético de las empresas en su relación con empleados públicos, políticos y otras firmas.

Otra calificación se da a la calidad y eficiencia de las juntas directivas en la supervisión de las decisiones gerenciales; es una aproximación a la evaluación de lo que se denomina gobierno corporativo.

La tercera tiene que ver con la apreciación sobre la capacidad de los gerentes y directivos en el manejo de estrategias y operaciones, y trata de descubrir si estos ocupan sus cargos por sus relaciones familiares o sociales, en donde el mérito profesional está ausente, o si la dirección está ocupada por gerentes profesionales calificados.

Los resultados están resumidos en el **gráfico 3**, en el que se observa la calificación para Colombia y la otorgada al mejor valorado de los otros cinco países CIVETS.

El consumismo en Colombia va más allá de nuestros medios y es un aspecto que tiene que ver con políticas financieras pero también con patrones culturales.



Nuestros desafíos

La aceptación de los indicadores que hemos expuesto no está exenta de debate; sin embargo, hay que anotar que estos son producto de encuestas con alto grado de representación y varias décadas de perfeccionamiento, por lo que se han convertido en material que no se puede despreciar cuando se trata de la visión del mundo económico y político sobre nuestro país.

Del análisis de estos indicadores se desprende que todos los miembros del club CIVETS tienen numerosos retos que enfrentar si quieren ascender en la escala de su desarrollo económico y de ingreso para su población.

Siendo economías tan disímiles en recursos y grado de progreso, sus agendas en políticas fiscales, financieras y sociales no pueden ser coincidentes; sin embargo, al ser designado nuestro país como miembro de esta asociación, tenemos que responder a

“ Si hay un país del grupo al que se debe tener como referente es a Sudáfrica, y esto a pesar de que posee problemas muy delicados en seguridad (al mismo nivel que Colombia) y en salud por el problema del sida en la fuerza laboral.”

las expectativas que el mundo tiene puestas en nosotros; debemos estar pendientes de cuáles son las cosas positivas que los demás tienen y de las que nosotros carecemos.

Un primer mensaje es que los países que están obteniendo altas tasas de crecimiento económico e ingreso revelan superiores montos de inversión. Para crecer hay que invertir y, por lo tanto, ahorrar significativamente, ya que con este recurso se paga la inversión. Nuestro ahorro es pequeño; de ahí que también lo sea la inversión.

Con los índices señalados queda poco sustentada la tesis de que como

somos pobres no podemos ahorrar, pues tanto Vietnam como China e Indonesia tienen mucho menor ingreso per cápita que nosotros y, a pesar de esta limitante, su ahorro es considerable en relación con el tamaño de la economía, lo que les facilita el financiamiento adecuado de sus cuantiosas inversiones. Nuestro consumismo va más allá de nuestros medios y es un aspecto que tiene que ver con políticas financieras pero también con patrones culturales.

Por otra parte, reconocemos que Colombia ha logrado mejoras significativas en seguridad, pero en el informe de competitividad 2009-2010



sigue imperando la percepción de los bajos niveles de seguridad y la presencia de terrorismo y crimen organizado. Estos índices, como se mencionó, nos dan las más bajas calificaciones entre 133 países.

Tampoco salimos bien librados en la eficiencia y transparencia en el manejo del gasto público. La corrupción es señalada como un grave problema social.

Si hay un país del grupo al que se debe tener como referente es a Sudáfrica, y esto a pesar de que posee problemas muy delicados en seguridad y crimen (al mismo nivel que Colombia) y en salud por el problema del sida en la fuerza laboral. Debería ser nuestro *benchmark* en calidad de instituciones, infraestructura, educación superior,

calidad de la dirección empresarial, eficiencia de los mercados de bienes, impulso de los mercados financieros y desarrollo de juntas directivas y empresarios (*accountability*).

Su liderazgo, además, lo demuestra cuando se analizan aspectos favorables a la innovación. Tenemos mucho que aprender cuando se habla de número de nuevas patentes; de la calidad de las instituciones que hacen investigación científica; de disponibilidad de ingenieros y científicos, y de buen entendimiento y colaboración entre la academia (representada por las universidades) y las empresas en lo referente a ID.

Igualmente, tenemos que aprender del más pobre del grupo (por su ingreso per cápita), Vietnam, no solo

por su esfuerzo en inversión, sino por su capacidad para innovar, la cantidad de recursos destinados por las empresas a la investigación científica, y el estímulo que da el gobierno para que en sus compras se incluyan bienes y servicios que involucren mayores niveles de innovación y tecnología. Así mismo, es destacable el esfuerzo que hacen para que la productividad laboral sea un incentivo al pago de un mayor salario.

Por último, Indonesia nos aventaja en cuanto a la inversión que hacen las corporaciones y empresas en ID, y en la disponibilidad de técnicos y científicos, mientras que Turquía utiliza el mercado externo (en este caso la integración con la Unión Europea) como herramienta para confrontar las limitantes de mercados domésticos con poco poder adquisitivo, y así expandir su oferta de productos a precios reducidos (esto gracias a la tecnología y a la explotación de economías de escala).

En resumen: tenemos claridad en los temas que hay que mejorar si queremos permanecer en un puesto de avanzada en CIVETS. Son retos para los gobernantes, pero también para el sector privado, pues este último es el gran responsable de la generación de nuestro PIB. No podemos ignorar las ventajas que nos llevan en innovación y calidad de la dirección empresarial. Pero, ¿seremos capaces de reconocer nuestros defectos gerenciales en los ámbitos público y privado y tendremos la voluntad de enfrentarlos y corregirlos? 📌

BOCAGRANDE

HOTEL
INTERCONTINENTAL



INVERTIR EN CARTAGENA, ES BUENO. EN BOCAGRANDE, ES MEJOR. Y EN EL HOTEL INTERCONTINENTAL, FRENTE AL MAR, LA PERFECTA DECISIÓN.

Adquiera un derecho fiduciario¹ y conviértase en dueño de un porcentaje del COMPONENTE HOTELERO jamás visto en Cartagena: Hotel 5 estrellas con 282 habitaciones, Centro de Convenciones, Spa, Gimnasio, Restaurantes, Bares, Business Center y Parqueaderos. Invierta en el proyecto más RENTABLE, SEGURO y BIEN UBICADO de Colombia y obtenga al mismo tiempo el derecho a ser parte de NAO, el único proyecto de uso mixto hotelero del país que integra en un sólo espacio LOS NEGOCIOS Y LA DIVERSIÓN.

¹Según los términos y condiciones del contrato de fiducia mercantil, a través del cual se crea el fideicomiso de operación hotelera.



NAO es una torre de 27 pisos con:

- HOTEL 5 ESTRELLAS de negocios operado por Intercontinental
- CENTRO DE CONVENCIONES
- CASINO Internacional
- CENTRO COMERCIAL de 17.000 m² con las más importantes marcas
- Única PLAZOLETA DE COMIDAS con vista al mar
- 450 parqueaderos.

Para coordinar una visita y conocer en detalle toda la información relativa al proyecto:

Llame en Bogotá al 616-6577
ó al Celular 320 292 7326
Contáctenos en comercial@naocartagena.com



Operador Hotelero



www.naocartagena.com

Diseña



Construye



Gerencia Comercial





Adaptación al cambio

Broadway sobrevive

Broadway se ha mantenido contra viento y marea durante la actual coyuntura económica. Si tenemos en cuenta que el coste medio de una entrada para un musical es de 79 dólares, y que en Wall Street estos casi tres últimos años no han sido buenos, son muchos los que opinan que la industria realizó un excelente trabajo al convertir el período comprendido entre mayo de 2008 y mayo de 2009 en la temporada con mayor recaudación de la historia. ¿Cómo lo consiguieron? Lecciones de innovación.

Tomado de Revista IESE

Julián Villanueva
Profesor Área de Marketing de IESE
Business School

Jorge González
Profesor Área de Marketing de IESE
Business School



El espacio comprendido entre la 8ª Avenida y Broadway, y las calles 41 y 53 de Manhattan, presenta la mayor densidad de teatros del planeta. El "theater district" atrae, a diario, a un promedio de casi 34.000 personas dispuestas a desembolsar en total más de US\$2,5 millones en entradas, tomar algo en un restaurante y convertir Times Square en un gigante hormiguero humano adornado con las luces de sus enormes *billboards*.

Pero no siempre fue así. Los mismos teatros que hoy vemos saludablemente llenos recibían, en 1993, audiencias 38% inferiores a las actuales. Si a esto le sumamos unos precios 81% más altos que los de hace 15 años, comprobamos que Broadway ha multiplicado prácticamente por tres su nivel de facturación sin haber aumentado su capacidad. No está mal, ¿no? ¿Qué podemos aprender de esta industria durante este período de crecimiento constante? ¿Con qué retos se encuentra en la actualidad?

Nuevos productos para nuevas audiencias

Innovación: "The show must go on..."

Así como la crisis económica se ha mostrado como un poderoso enemigo para casi todas las industrias, mayor aún lo es la incapacidad para innovar.

Broadway, sin embargo, **ha demostrado en el último decenio ser capaz de lanzar al mercado alrededor de 35 shows al año**. Siempre hay un espectáculo fresco, porque el *show* debe continuar. Y debe continuar con unos ingresos lo suficientemente elevados que permitan pagar los alquileres, los sueldos, los gastos de comercialización, etc., y todo ello sin que haya en una perspectiva futura nada mejor esperando. Cuando las audiencias flaquean, también flaquean las piernas del productor. Broadway es bastante "darwiniano". Al menos eso es lo que opinará la mayoría de los productores de teatro que ve cómo, más de 60% de las veces, sus inversiones son deficitarias. Estas apuestas pueden ir desde los dos millones que se pueden necesitar para lanzar una obra de teatro, hasta los veinte millones que se requirieron para estrenar un espectáculo como *Shrek: The Musical*.

Expansión de las audiencias: ¡Larga vida al Rey León!

En 1993, Broadway vibraba una temporada más con dos musicales de éxito importados desde el West End londinense: el atormentado amor del Fantasma de la Ópera por Christine, y *Miss Saigon*, un musical inspirado en la ópera *Madame Butterfly*, de Puccini.

Quince años después, descubrimos que los *shows* más populares son *Wicked*, una producción de Universal

“La industria está aventurándose a lanzar sus *shows* utilizando Facebook, Twitter, Google y otros medios digitales.”

Pictures en la que se cuenta una historia paralela a la de *El Mago de Oz*, y el musical de Walt Disney, *The Lion King*, con las canciones de Sir Elton John.

Esta comparación ilustra cómo el **desarrollo de un producto para una audiencia más familiar ha dado buenos resultados económicos** para esta industria. The Walt Disney Company, cuyos tres *shows* representaron durante 2008 ingresos de 153 millones de dólares, es el ejemplo más claro al respecto. Aparte de atraer a una audiencia nueva a Broadway, Walt Disney ha enseñado el camino a otros productores de entretenimiento para el gran público, como Universal, Sony o Dreamworks.

Broadway tiene una oferta más diversa hoy que hace quince años. El *new yorker* del Upper West Side que asiste un promedio de doce veces al año a algún *show* en la ciudad, estará más interesado en comprar un tiquete para ver *Race*, la última obra de teatro de David Mamet, mientras que la familia con niños que va un fin de semana de turismo a la Gran Manzana, aprovechará para ir a ver *Mary Poppins*.

Otra manera de popularizar Broadway entre sectores más amplios es por medio de reconocidas estrellas del mundo del cine, quienes actúan durante algunos meses en determinada obra de teatro: Jude Law, Catherine Zeta-Jones, Daniel Craig, Siena Miller y Hugh Jackman estuvieron en tarima durante los últimos meses de 2009.

En resumen, mientras algunos se lamentan de la excesiva proliferación de divertimento fácil y de la ausencia de un teatro más profundo y con más mensaje, otros actores de la industria afirman sin complejos: "a *ticket is a ticket*".



Retos: entorno complejo

Hace no mucho tiempo, el modo de comercializar un nuevo *show* de Broadway estaba claramente estructurado: anuncios en *The New York Times* y, tal vez, en otros medios de radio y televisión; campaña de relaciones públicas y preestreno para que los críticos dieran su propia opinión. La gente compraba los tiquetes en el teatro, asistían al *show* y se lo contaban a sus amigos. El "voz a voz", los cu-

pones en Times Square y los conserjes de los hoteles hacían el resto. Este período de crecimiento de Broadway ha coincidido con muchísimos cambios en los procesos de comercialización. Y la adaptación a este nuevo entorno es, para la industria, uno de los retos más difíciles de gestionar.

Gestión de canales y precios

Los tres principales dueños de los teatros (Shubert, Nederlander y Jujamcyn) controlan 82% de los asientos y también buena parte de la distribución: las ventanillas de sus propios teatros y la venta directa a través de Telecharge y Ticketmaster. Sin embargo, si usted escribe "broadway musicals" en Google, la primera página web que encontrará es broadway.com, una empresa que, al contrario de lo que pudiera parecer, no pertenece a estos operadores, sino que es un *broker* independiente que le venderá entradas a un precio muy superior al de lista. No obstante, muchos clientes compran allí pensando que es el canal principal.

El papel de los *brokers* es un aspecto conflictivo en la gestión de la venta de entradas. Por una parte compran una cantidad considerable de tiquetes. Por otra pueden generar un considerable enfado entre los espectadores, ya que estos revendedores se centran en los *shows* más populares y con mayor afluencia de público, ofreciendo posteriormente esas entradas a precios más elevados. Por ejemplo, las tasas que añade broadway.com son de 30% del precio de la entrada.

Otro importante canal es Tkts, un canal que fue desarrollado para vender entradas del mismo día de shows con bajas ocupaciones y

“Reconocidas estrellas de Hollywood han estado en tarima desde 2009 como estrategia para popularizar Broadway.”

con descuentos de hasta 50%. Quizá usted mismo se puso en la cola de Tkts en Times Square pensando que era el sitio adecuado para comprar sus entradas y descubrió con grata sorpresa que el precio fue muy inferior al que esperaba... o se dio cuenta de que solo podía comprar boletos para el mismo día y que no quedaban entradas para su *show* preferido.

¿Qué hacemos con los canales y las promociones?

Es cierto, una entrada es una entrada, pero... ¿No considera un problema que alguien que solo pueda pagar 100 dólares, encuentre en broadway.com un precio de 120 y que no sepa que hay canales más baratos y, por tanto, termine sin comprar? ¿Y qué hay de los que estaban dispuestos a pagar un mayor precio pero se desencantaron en la cola de Tkts por su larga espera, aunque al final resulten felices por encontrar un descuento de 50%? En resumen, ¿cómo alinear el diseño y la gestión de los canales de distribución con la política de precios?

Aproximadamente una de cada cuatro entradas se venden con descuento, y este oscila entre el 35 y 40%. La industria utiliza Tkts como principal canalizador de las reducciones de precio, pero **también reparte cupones en los alledaños de Times Square, a través de listas de e-mail, e incluso otros más creativos anuncian campañas como la de 'Kids Go Free',**





que trata de acercar los musicales a las familias. Sin embargo, los precios de lista permanecen normalmente fijos; variando, eso sí, en función de la localización del asiento (hasta cinco precios distintos para un teatro como el Majestic) o de si es fin de semana. Pero la industria no utiliza técnicas de *yield management* como hacen los hoteles al ofrecer distintos precios de acuerdo con la temporada y con los días de antelación con que se compren las entradas. ¿Sería quizá buena idea? En este caso, las dos industrias comparten dos características: altos costes fijos y bajos costes variables.

Si a la confusión en los canales, que hemos descrito, le añadimos las fuertes promociones e, incluso, la disponibilidad de páginas web que publican los diferentes códigos de descuento (como *broadwaybox.com*), el resultado podría ser una mayor sensibilidad de los consumidores al precio.

Por otro lado, lo cierto es que la industria ha sido capaz de aumentar el precio medio de sus entradas en los últimos años, a pesar de una leve caída de los niveles de ocupación, hecho que indica que sus directivos están haciendo los deberes o, al menos, parte de ellos.

**Comunicación:
Audiencias más heterogéneas
y más fragmentadas**

Para complicar un poco más las cosas, la manera de comunicarse con los clientes está cambiando de manera radical. Por ejemplo, en los años ochenta un anuncio en televisión o en *The New York Times* podía atraer a las audiencias de cierto musical, pero ahora estos medios ya no son una garantía. No basta con tener un buen producto, hace falta una estrategia de comunicación mucho más sofisticada. En este sentido, Nancy Coyne, CEO de Serino Coyne, la agencia publicitaria



“Broadway se ha expandido entre nuevas audiencias, ha capitalizado la constante afluencia de turistas a NYC y ha generado una actividad económica de varios miles de millones de dólares.”

líder en Broadway, comenta: “Cuando lanzamos *Phantom*, la radio y la televisión funcionaban instantáneamente. Ahora, todos están creando un nuevo mundo sin publicidad. Lo único que no ha cambiado es la publicidad exterior (autobuses, vallas, etc.), que sigue exactamente igual que antes”.

La industria, por tanto, está aventurándose a lanzar sus shows utilizando Facebook, Twitter, Google y otros medios digitales. El rol de las agencias de relaciones públicas también está cambiando. Si bien la opinión de los medios, especialmente de los críticos, es importante, lo es cada vez menos—sobre todo para audiencias más jóvenes— y por ello las agencias trabajan tratando de potenciar el efecto 'voz a voz' en las nuevas redes sociales.

En busca de las audiencias perdidas

Aunque el éxito de la industria en el desarrollo de las audiencias durante el último decenio es innegable, aún quedan deberes pendientes. Por un lado existe una brecha en la audiencia de 18 a 34 años. En opinión de Nancy Coyne, “este grupo de edad está más interesado en otro tipo de entretenimiento y, además, no dispone de dinero”. No obstante, hace tiempo muchos usaban argumentos parecidos para el segmento de menores de 18 años y Disney ha demostrado que, con el producto y la comunicación adecuada, se puede aumentar el alcance de la industria.

Por otro lado, Broadway sigue siendo muy costoso para la mayoría de la población. Es cierto que un asiento en la parte de atrás del *mezzanine* puede salir, con descuento, por menos de 25 dólares, pero también es cierto que el promedio para dos personas se situará fácilmente por encima de los 200 si uno no sabe buscar demasiado bien y decide ir a cenar algo antes de la función. En este sentido, la mayor parte de la audiencia tiene, actualmente, un perfil de renta alto, estudios universitarios... y está a las 7 p.m. en Nueva York.

Conclusiones

Durante estos últimos años, Broadway se ha expandido entre nuevas audiencias, ha capitalizado la constante afluencia de turistas a NYC y ha generado una actividad económica de varios miles de millones de dólares alrededor del “theater district”. Estrenar en Broadway sigue siendo el sueño de la mayoría de aquellos que se dedican al teatro. Esta capacidad para atraer talento dispuesto a innovar es el motor que mantiene vivos esos viejos teatros que respiran por la mañana y cogen aire para que, cuando las luces se apaguen, entren los actores en escena. Al otro lado del escenario, les espera una audiencia expectante. Y mientras esto suceda, Broadway seguirá respirando. ●



Las SAS,

una poderosa herramienta si se maneja con conocimiento

En tan solo un año, el número de empresas en Colombia bajo la figura societaria SAS se duplicó. Claves para entender mejor esta clase de sociedades y para sacar el mejor provecho de las mismas.



Juan Carlos Palau
Abogado
Egresado MBA de INALDE



Con la promulgación de la Ley 1258 de 2008, creadora de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), se generó una de las grandes revoluciones en materia de sociedades en nuestro país. Tradicionalmente, en Colombia, las sociedades han sido reguladas estrictamente, con límites normativos claros en cuanto a poderes y facultades de los órganos sociales (asamblea de accionistas, junta directiva y representante legal) y en cuanto a la interacción entre sus accionistas, tal como sucede en el caso de las sociedades anónimas y limitadas. Esto obedece a que las sociedades revisten un gran interés público, pues reducen el riesgo implícito en la creación de empresas e incentivan el crecimiento económico. Y es que no podemos olvidar que las sociedades son uno de los grandes inventos de la humanidad, especialmente porque al ser personas jurídicas independientes de sus propietarios, les permiten a estos separar sus patrimonios personales de los de sus empresas¹.

Sin embargo, este es, a la vez, uno de los atributos que más ha incidido en el sometimiento de las sociedades a la vigilancia del Estado, pues la personalidad jurídica independiente se puede prestar para grandes abusos y fraudes en detrimento de quienes hacen negocios con una sociedad. Adicionalmente, se ha considerado importante tutelar los derechos de los accionistas minoritarios, pues al tener menor capacidad decisoria en los asuntos societarios, están en una posición de vulnerabilidad frente a las mayorías y el valor de su participación puede verse gravemente disminuido, e incluso desaparecido.

El revolcón generado por las SAS consiste precisamente en que se dio un giro radical a esta aproximación proteccionista y reguladora para dar paso a una figura societaria mucho más flexible, en la cual se otorga un alto grado de autonomía a los accionistas, que pueden dar rienda suelta a su creatividad y adaptar los estatutos de la sociedad a las necesidades de

¹ Y así evitar ser perseguidos por terceros o acreedores que realizan negocios con la empresa.

sus negocios. Pueden incluso proveer muy pocos aspectos y dejar que las normas de la Ley de SAS operen en forma supletiva, sin estar sujetos a la camisa de fuerza de los regímenes imperantes para otras sociedades como las anónimas y las limitadas, que contienen normas precisas y restrictivas.

Si bien este mayor grado de libertad resulta beneficioso para los negocios, es importante saber usarlo con mesura y dentro de los contextos apropiados, pues no vivimos en un mundo perfecto y los conflictos societarios son el pan de cada día; conflictos en los que están en posición de vulnerabilidad los accionistas minoritarios, subsistiendo las preocupaciones que durante mucho tiempo han inspirado a quienes han fijado una política pública estricta en materia de sociedades.

El propósito de este artículo es mostrar a los directivos y, especialmente, a los accionistas de sociedades que piensan transformarse en SAS algunos aspectos que requieren una regulación cuidadosa en los estatutos, para no socavar los intereses de las minorías. Pero antes, resulta importante ver algunas de las características de las SAS, que son de gran utilidad para la mayoría de las empresas, por facilitar su creación y disminuir sustancialmente el riesgo de sus operaciones, independientemente de la forma en que esté distribuido el poder decisorio entre sus accionistas.

Constitución

A diferencia de las demás sociedades anónimas y limitadas, las cuales requieren escritura pública para su cons-





titución (art. 110 del Código de Comercio)², las SAS se pueden constituir por documento privado, debidamente autenticado e inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio pertinente (art. 2 de la Ley 1258 de 2008). Lo mismo sucede en el caso de las reformas estatutarias (art. 29 de la Ley 1258 de 2008)³.

Esto es muy beneficioso porque acelera el tiempo para constituir la sociedad, eliminando casi por completo los trámites notariales que, usualmente, toman varios días. Además, se reducen también de manera sustancial los costos en gastos notariales, que pueden ser altos en función del capital de la sociedad.

Protección contra acreencias tributarias y laborales y composición de capital

Antes de la expedición de la Ley 1258 de 2008, el principio según el cual los socios de las sociedades comerciales responden hasta por el valor de sus aportes había ido erosionándose gradualmente en virtud de una serie de normas y sentencias.

Efectivamente, las normas tributarias establecieron que los socios son solidariamente responsables (es decir, que cada uno responde por la totalidad) de los impuestos de la sociedad, lo cual no aplicaba para las sociedades anónimas (arts. 14 y 794 del Estatuto Tributario).

Por su parte, la Corte Suprema de Justicia sentó jurisprudencia según la cual en las sociedades limitadas, por ser sociedades de personas⁴, los socios responden solidariamente por las obligaciones laborales (Sala de Casación Laboral, sentencia del 26 de noviembre de 1992).

Entonces, era recomendable en ese momento constituir las sociedades como anónimas, dado que los socios de las limitadas estaban muy expuestos a obligaciones tributarias y laborales. Pero con la expedición de las leyes de insolvencia empresarial, esta recomendación carecía ya de fundamento, pues según estas normas, una sociedad matriz responde por las obligaciones de una sociedad subordinada en liquidación judicial si los activos de esta última fuesen insuficientes, ya que se presume que la sociedad matriz ha generado la insolvencia de la sociedad subordinada en ejercicio de su control sobre ella⁵.

Este principio se reforzó por la Corte Constitucional en diversos fallos que involucraron a los trabajadores pensionados de la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante Grancolombiana S.A. y de la Empresa Colombiana de Curtidos S.A. La Corte consideró que por tratarse de personas de la tercera edad, su derecho a la seguridad social requería especial protección, pues este se encuentra

² La Ley de emprendimiento, 1014 de 2006, había eliminado este requisito para aquellas sociedades con menos de diez trabajadores y de quinientos salarios mínimos legales mensuales en activos.

³ En el evento en que la constitución o la reforma impliquen el traspaso de un inmueble o cualquier otro bien que para estos efectos requiera escritura pública, las mismas se deberán hacer.

⁴ Entendiéndose aquellas en las cuales los socios participan directamente en la gestión, en contraposición a las sociedades anónimas en las cuales se requiere que la administración se delegue en un representante legal (art. 440 del Código de Comercio).

⁵ Artículo 148 de la Ley 222 de 1995, reemplazado por el artículo 61 de la Ley 1116 de 2006.



en relación directa con su derecho a la vida y ordenó a las sociedades matrices responder solidariamente por dichos pasivos pensionales.

La Ley SAS contrarresta en gran medida lo anterior, debido a que en sus disposiciones se establece expresamente que sus socios no responderán por acreencias laborales ni tributarias (arts. 1 y 3 de la Ley 1258 de 2008). Esto, sin duda, contribuye a la actividad empresarial, puesto que los riesgos de llevarla a cabo se disminuyen sustancialmente para los accionistas.

Sin embargo, es importante anotar que la protección anteriormente aludida no es absoluta, ya que la personalidad jurídica independiente se desvirtúa y los socios entran a responder cuando la sociedad se utilice para defraudar la ley (art. 42 de la Ley

1258 de 2008). En consecuencia, a manera de ejemplo, si la sociedad se constituye precisamente para escapar al pago de impuestos o de obligaciones laborales, entonces hay responsabilidad de los accionistas.

Otro gran avance de la Ley SAS es la introducción de mecanismos novedosos para financiar las operaciones de la compañía. Uno de ellos es la eliminación de la proporcionalidad entre capital autorizado, suscrito y pagado (art. 9 de la Ley 1258 de 2008). Recordemos que las sociedades limitadas requieren que 100% del capital sea pagado (art. 354 del Código de Comercio) y las anónimas que 50% sea suscrito y que la tercera parte del valor de las acciones de este sea pagado (art. 376 del Código de Comercio), al momento de su constitución.

En las SAS, el plazo para el pago de las acciones suscritas se extiende al doble de tiempo que existía para las sociedades anónimas (dos años).

Se permite también que el capital de las SAS esté constituido por diversas clases y series de acciones, a saber: privilegiadas; con dividendo preferencial y sin derecho a voto, y con dividendo fijo anual y de pago (art. 10 de la Ley 1258 de 2008).

Las acciones privilegiadas, aquellas con dividendo preferencial y las de dividendo fijo anual aumentan el atractivo para los inversionistas ya que ellas garantizan el pago de un dividendo mínimo y además el reembolso de los aportes en el evento de una liquidación, con prelación sobre los demás accionistas. La diferencia entre estos tipos de acciones consiste en

que unas de ellas incluyen el derecho a deliberar y a votar en las asambleas, y otras no, como es el caso de las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto. Este último tipo facilita a los accionistas y administradores de la sociedad recaudar capital sin tener que ceder la administración.

Por otra parte, las acciones de la SAS pueden dar derecho a múltiples votos (art. 11 de la Ley 1258 de 2008) y no a uno solo, como sucede en las sociedades anónimas y limitadas. Esto, desde luego, es muy útil para los inversionistas, al permitirles tener mayor poder decisorio sin haber tenido que pagar el capital en la misma proporción.

Los ejecutivos y directivos también pueden participar en el éxito o fracaso de la empresa ya que pueden recibir acciones de pago como remuneración, aunque dentro de ciertos límites establecidos por las normas laborales (Art. 10 de la Ley 1258 de 2008).

Acuerdos de accionistas y resolución de conflictos

Los acuerdos de accionistas como eran conocidos antes de la Ley 1258 de 2008, posibilitaban a los accionistas acordar el sentido de su voto en las asambleas de accionistas. Es decir, anteriormente los acuerdos de accionistas solo podían regular lo relativo a la asamblea de accionistas y al sentido del voto de las decisiones que legalmente corresponden a este órgano (estados financieros, dividendos, nombramiento del revisor fiscal, disolución y liquidación, etc.).

Con la Ley 1258 de 2008, el espectro de los acuerdos de accionistas se amplió sustancialmente, ya que en ellos se puede acordar la compra o

“Un gran avance de la Ley SAS es la introducción de mecanismos novedosos para financiar las operaciones de la compañía.”

venta de acciones, restricciones a su transferencia y derechos de preferencia como cualquier asunto lícito. En consecuencia, estos acuerdos para las SAS serán mucho más aptos para incluir estructuras complejas, tales como opciones *put* y *call* sobre acciones de la compañía y cláusulas para que las minorías se "peguen" en el caso de una venta de la sociedad (conocidas como *tag alongs*)⁶. Los protocolos familiares también encuentran en los acuerdos de accionistas una herramienta idónea para incorporarlos a la estructura regulatoria de la sociedad.

En materia de resolución de conflictos, las normas societarias colombianas determinan que las decisiones de las asambleas de accionistas pueden impugnarse si ellas violan lo dispuesto en los estatutos y en las disposiciones legales (art. 191 del Código de Comercio). Por ejemplo, si una decisión se toma sin el quórum o la mayoría requerida por los estatutos, o sin que se haya hecho la convocatoria correctamente, ella se puede impugnar por los administradores, el revisor fiscal o los accionistas disidentes (art. 191 del Código de Comercio).

En el caso de las sociedades anónimas y limitadas, esta impugnación se debe llevar a cabo por medio de un proceso ante las autoridades judiciales (art. 194 del Código de Comercio). La Ley 1258 de 2008 permite que estos conflictos sean resueltos en un tribunal

de arbitramento o en una amigable composición, si así se pacta en los estatutos de la SAS. Dado que la justicia arbitral es mucho más expedita y especializada que la justicia ordinaria, este mecanismo es de gran conveniencia para los accionistas perjudicados con una decisión tomada en contravención de los estatutos o las leyes. Tomemos, por ejemplo, el caso de una asamblea extraordinaria en la cual se decide vender uno de los activos más importantes de la compañía, y que para dicha reunión no se haya hecho la convocatoria con debida antelación. Mientras que la autoridad judicial toma la decisión de suspender lo decidido, la transferencia se puede llevar a cabo.

Aspectos de la Ley SAS que si no están regulados en los estatutos pueden ser perjudiciales para las minorías

Tal como lo planteamos en la parte introductoria de este artículo, si bien las SAS tienen muchos aspectos favorables que flexibilizan y dan mayor seguridad a los negocios⁷, hay otros que, comparativamente con la reglamentación existente para las sociedades limitadas y anónimas, pueden dejar a los accionistas minoritarios en situación de desprotección frente a los mayoritarios y por ello requieren una regulación cuidadosa en los estatutos.

⁶ El pacto de *tag along* confiere (normalmente a socios minoritarios o con participaciones pequeñas) el derecho de vender sus acciones cuando el socio con participación mayoritaria venda.

⁷ Las SAS son ideales para grandes grupos empresariales que tienen varias compañías, de las cuales es propietaria un *holding*. Tal es el caso de Cementos Argos, que transformó diez de sus empresas en SAS.

“ Una SAS puede emprender cualquier tipo de negocio, por riesgoso que sea, sin que sus accionistas tengan ninguna acción legal para pedir que se declaren nulos, como sí existe para las sociedades limitadas y anónimas.”

Objeto social ilimitado y prohibición a la negociabilidad

En primer lugar, el objeto social de una SAS puede ser ilimitado (art. 5 de la Ley 1258 de 2008). El resultado de esto es que la sociedad puede emprender cualquier tipo de negocio, por riesgoso que sea, sin que sus accionistas⁸ tengan ninguna acción legal para pedir que se declaren nulos, como sí existe para las sociedades limitadas y anónimas. Tomemos el caso hipotético de una SAS en la que su gerente sea uno de los accionistas mayoritarios y este decida que la sociedad va a asumir posiciones en futuros y otros derivados. En el evento en que el mercado de estos instrumentos financieros sea adverso, la SAS debe responder con su patrimonio, lo cual disminuye el valor de los accionistas.

Por otro lado, una de las alternativas de los accionistas minoritarios cuando no están de acuerdo con la manera en que se están conduciendo los negocios de la sociedad es vender su participación en el mercado y así tratar de recuperar algo del valor invertido. Esta alternativa puede no existir en la SAS ya que en sus estatutos se puede prohibir la transferencia de sus acciones (art. 13 de la Ley 1258 de 2008), mientras que en las sociedades limitadas y anónimas eso no se puede hacer (art. 362 y numeral 3 del art. 379 del Código de Comercio)⁹.

Reunión, convocatoria y derecho de inspección de los accionistas

La asamblea de accionistas de una SAS se puede reunir en cualquier lugar (art. 18 de la Ley 1258 de 2008)¹⁰, mientras que en las sociedades limitadas y anónimas las asambleas y juntas de socios solo se pueden reunir en el domicilio social, salvo que se encuentren representados la totalidad de los asociados (art. 182 del Código de Comercio). Esto acarrea una desventaja para los accionistas minoritarios, pues la asamblea de accionistas de la SAS puede convocarse por los accionistas mayoritarios¹¹ en un lugar lejano y de difícil acceso para los minoritarios y así evitar que participen en la reunión y voten las decisiones.

Así mismo, la asamblea de una SAS se puede celebrar válidamente con un solo accionista (art. 17 de la Ley 1258 de 2008), facultad que no existe en las sociedades anónimas y limitadas. Quiere ello decir que los accionistas minoritarios no tienen la posibilidad de no asistir a una reunión para evitar que se delibere legítimamente y bloquear así una decisión que les sea adversa.

En materia de convocatoria para una reunión, esta se debe hacer con una antelación mínima de cinco días, ya sea para la aprobación de balance de

fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión. Así mismo, el derecho de inspección de los libros y documentos sociales se puede hacer durante los cinco días anteriores a la reunión (art. 20 de la Ley 1258 de 2008).

La facultad de inspeccionar los libros de la sociedad es de cardinal importancia, puesto que solo mediante el conocimiento de las cuentas de la sociedad, el accionista minoritario podrá oponerse a una retención excesiva de utilidades¹².

En el caso de una fusión, escisión o transformación, los derechos patrimoniales de los socios se pueden ver deteriorados ya sea porque se disminuye su porcentaje en el capital o porque se disminuye el valor patrimonial de la acción. En estos casos, el socio puede conocer los términos de la escisión, fusión o transformación para determinar si ejerce el derecho que le otorgan las leyes de retirarse de la sociedad y se le compran sus acciones, o le es restituido su aporte (arts. 12-16 de la Ley 222 de 1995).

Es por esto por lo que en las sociedades anónimas el derecho de inspección, cuando se van a aprobar estados financieros, no puede ser inferior a quince días¹³. Así mismo, cuando se vaya a realizar una transformación, fusión o escisión, el proyecto correspondiente se debe poner a disposición de los accionistas con quince días de anticipación (art. 13 de la Ley 222 de 1995).

⁸ O terceros.

⁹ En las sociedades anónimas se puede incluir un derecho de preferencia en los estatutos.

¹⁰ Siempre y cuando se cumplan requisitos de convocatoria y quórum

¹¹ O por un representante legal, una junta directiva o un revisor fiscal controlados por ellos.

¹² Siempre se debe distribuir por lo menos 50% de las utilidades, salvo que por lo menos 78% de las acciones representadas decida distribuir menos (art. 155 del Código de Comercio).

¹³ En las sociedades limitadas no existe un plazo, pues los socios son quienes administran la sociedad.

De esta manera, en las SAS, aquellos accionistas minoritarios cuyos derechos se vayan a ver afectados, ya sea por una retención indebida de dividendos o por una transformación, escisión o fusión que disminuya el valor de sus acciones, solo tendrán la tercera parte del tiempo que tienen en la sociedad anónima para tomar las acciones del caso y protegerse. Más aún, si tenemos en cuenta que se entiende que los accionistas renuncian a la convocatoria si asisten a la reunión y no manifiestan su inconformidad antes de la misma (art. 21 de la Ley 1258 de 2008)¹⁴.

Junta directiva

Las SAS no tienen que tener junta directiva necesariamente; si no la tienen,

todas las funciones administrativas las asume el representante legal (art. 25 de la Ley 1258 de 2008)¹⁵.

Ello acarrea que los accionistas minoritarios pueden no tener la posibilidad de participar, así sea de manera indirecta, en las decisiones administrativas de la sociedad.

En este punto, es importante también mencionar que en las sociedades anónimas y limitadas siempre tienen que emplear el método de cociente electoral cuando se trate de elegir miembros de junta directiva (art. 197 del Código de Comercio), sistema que garantiza que las minorías tengan representación en la junta directiva.

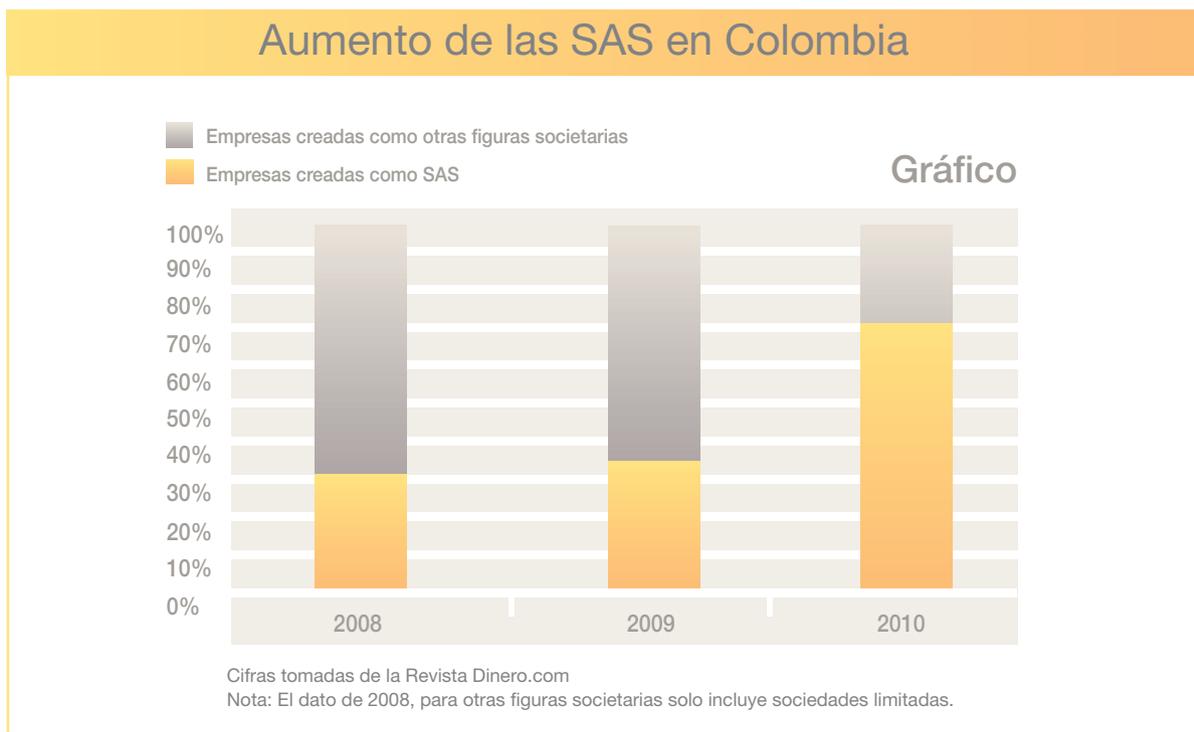
Pero esto no tiene que ser así en las empresas SAS; los directores se pueden elegir mediante cualquier otro método (art. 25 de la Ley 1258

de 2008), no obligatoriamente uno que garantice la representación de los accionistas minoritarios.

Conclusión

Podemos entonces concluir que al momento de transformarse en una empresa de tipo SAS, los directivos y, sobre todo, los accionistas minoritarios, deben evaluar si se anticipan conflictos societarios.

De ser así, será imperativo regular de manera cuidadosa en los estatutos los aspectos anteriormente referidos para que estos no queden en situación de vulnerabilidad excesiva¹⁶; y si esto no es posible, hacer uso del derecho de veto que tiene todo accionista con respecto a la decisión de transformarse en una SAS (art. 31 de la Ley 1258 de 2008). ●



¹⁴ Si los accionistas renuncian a la convocatoria, entonces renuncian al derecho de impugnar la reunión por esta causal.

¹⁵ Contrario a lo que sucede en las sociedades anónimas, en las que la cláusula general de competencia la tiene la junta directiva (art. 438 del Código de Comercio).

¹⁶ Es importante tener en cuenta que la Ley SAS permite a los perjudicados demandar por abuso de derecho (art. 43 de la Ley 1258 de 2008). Sin embargo, este es un mecanismo joven todavía.



Por Juan Manuel Parra Torres
Profesor Área de Dirección de Personas
en las Organizaciones, de INALDE

Recordando al maestro de los empresarios

Carlos Llano Cifuentes (1934 – 2010)

El Doctor Carlos Llano Cifuentes, fundador de IPADE Business School, de la Universidad Panamericana de México, y promotor de la fundación de INALDE, hace 25 años, falleció en mayo de este año. El legado de un gran hombre.

“En su momento tuve la fortuna providencial de asistir al nacimiento de INALDE y convivir y preparar –a mi medida– a los profesores que fundaron este ya próspero Instituto.”

IPADE, nuestra escuela aliada de México, envió el miércoles 5 de mayo, a las 6 a.m., un mensaje en el que anunciaba “el triste fallecimiento de nuestro fundador, Doctor Carlos Llano Cifuentes”.

Carlos Llano no solo fue un gran intelectual sino un gran amigo, un maestro, un humanista como pocos y un magnífico profesor del Método del Caso.

Durante más de cuarenta años, su gran obra (IPADE, la escuela de negocios de la Universidad Panamericana en México) ha formado a más de 25.000 directivos y empresarios y, desde hace casi diez años, ha sido reconocida como la mejor escuela de negocios de América Latina por prestigiosas publicaciones especializadas como *Forbes*, *Wall Street Journal* y *Financial Times*. Así mismo, ha sido catalogada como una de las mejores en la “formación de directivos con altos estándares éticos”, teniendo notorio impacto en México.

Un estudio de la importante revista mexicana *Expansión* indicaba, en 2002, que 23% de los CEO de las 500 empresas más grandes de México se había formado en IPADE, seguida por Harvard Business School con 14%. Tanto es así, que en el Salón de la Fama Empresarial de esta revista se le dio, en 2004, un título honorífico a Carlos Llano, denominándolo como “El maestro de los empresarios”.

Fue además generoso para promover la creación de otras escuelas en

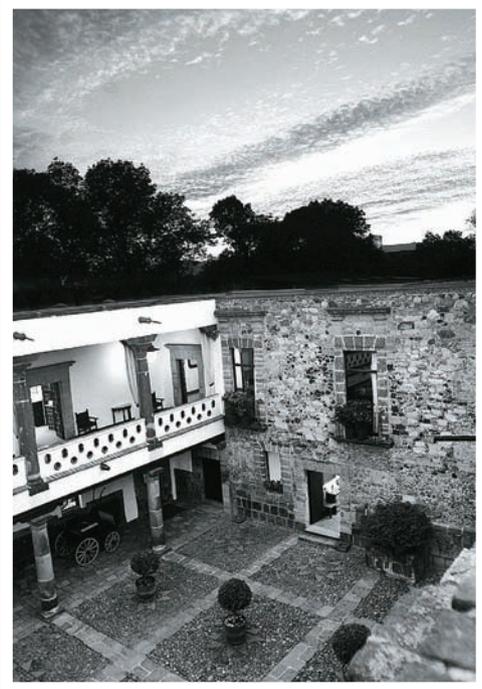
Latinoamérica (entre ellas INALDE) y ayudarlas durante su “infancia”; puso los recursos del IPADE a su disposición, en especial sus profesores y criterios de dirección, además de contribuir en la formación de nuevos docentes, como escribió en alguna ocasión: “En su momento tuve la fortuna providencial de asistir al nacimiento de INALDE y convivir y preparar –a mi medida– a los profesores que fundaron este ya próspero instituto”.

Pero nuestras escuelas deben mucho más a Carlos Llano respecto de lo que es nuestra diferenciación esencial, que no consiste tanto en el hecho de enseñar dirección con el Método del Caso (que nos haría muy similares a Harvard o a muchas otras), sino en enseñar una dirección humanista, centrada en un elevado concepto de la persona humana.

En esto se destaca la abundancia de su producción intelectual. Fue un prolífico escritor que nos heredó cerca de treinta libros e innumerables artículos relacionados con la empresa, el oficio del directivo, la ética en el mundo de los negocios y las tendencias organizacionales. Pero no por ello dejó de ser particularmente humilde al referirse a su extensa obra. Hace algunos años me escribió a través de un correo electrónico: “Respecto de mis libros, no te recomiendo ninguno porque los autores

se dan cuenta de los enormes vacíos que dejan (los autores normales, no los psicópatas). Dado a recomendarte alguno, no dudaría en *Análisis de la acción directiva*, que es una síntesis de todo lo demás que he escrito, aunque sea el más viejo”.

La formación filosófica de Carlos Llano empezó temprano, como autodidacta. En 1949, con 15 años, cayó enfermo de tuberculosis y debió estar encerrado y en cama durante todo un año. Como no podía ir a la escuela y estar en las primeras sesiones de filosofía, empezó a estudiar esta materia por su cuenta, revisando todos los clásicos y sin profesor. Luego, por



Vista interior de IPADE, en México.

Libros representativos de Carlos Llano sobre dirección y empresa:

- *Análisis de la acción directiva* (1979)
- *La enseñanza de la dirección y el Método del Caso* (1996)
- *Dilemas éticos de la empresa contemporánea* (1997)
- *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter* (1999)
- *La amistad en la empresa* (2000)
- *Humildad y liderazgo* (2004)

supuesto, se haría filósofo y haría en ello su doctorado.

Fue filósofo de profesión, pero empresario por vocación (ya que fue, desde muy joven, director general de la empresa de su familia, Chocolates La Suiza), cumpliendo una promesa que le había hecho a su padre años antes. *El Criterio*, libro de Jaime Balmes, le influyó particularmente para continuar con sus estudios, hasta buscar unirse con otros empresarios –impulsado por San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei– para crear una escuela de negocios en América Latina. De allí surgiría el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), obra que lo motivaba particularmente, pues solo la actividad comercial y mercantil era “demasiado cerrada” para sus inquietudes intelectuales. De allí que creía que los hombres de negocios debían tener “una mirada más amplia y un sentido social cristiano”.

Carlos Llano supo siempre aprovechar su oficio para enseñar en IPADE factor humano y ética. Pero los últi-

mos años de su vida los dedicó, además, a la enseñanza de la filosofía en la Universidad Panamericana.

En medio de esto, siempre tuvo claro que el foco de nuestras escuelas no era de corto plazo, como bien lo manifestó alrededor del 40º aniversario del IPADE que se cumplió en marzo de 2007: “Acuérdate de nosotros para que a partir de ahora lo hagamos mejor en el sentido que –tú lo sabes– más nos importa: acercar a las personas a Dios”.

Maestro de empresarios y profesores, creía que las virtudes esenciales se enseñaban en todo lo que hacemos.

En cuanto a los profesores de escuelas de dirección y negocios, nos insistía en que fuéramos puntuales y cumplidos con nuestro tiempo de clase: “Es muy negativo prolongar el tiempo asignado a tus sesiones previstas. Puedes herir las susceptibilidades de los profesores que vienen después de ti y cometes una injusticia con ellos al pensar que tu tiempo de docencia es más valioso que el de ellos”.

Igualmente, nos sugería que aprovecháramos el trabajo administrativo,

aun si quitaba tiempo a la actividad docente e investigativa: “Aunque no lo pienses así ahora, el tiempo que dedicas al pesado y complejo trabajo administrativo te servirá, sin duda, no solo para la enseñanza sino para tu crecimiento personal. Ese trabajo es muy duro, pero constituirá una profunda satisfacción para ti y darás a la escuela un gran servicio”.

Veía en la atención a los demás y en el espíritu de servicio algo que debemos estar permanentemente en disposición de brindar: “Cuando alguien me pide una cita, desgraciadamente no tengo la seguridad de que su entrevista conmigo vaya a serle útil, pero por lo menos contarán con mi buena disposición. Trata a los otros como si fueran gente importante (porque lo son)”.

Tampoco dudaba en afirmar que nuestras escuelas debían aportar a sus egresados mucho más que la formación en management: “Lo primero, indudablemente, será que mejoremos, con ayuda de Dios, aspectos importantes de su personalidad, lo cual es

“ Lo primero, indudablemente, será que mejoremos, con ayuda de Dios, aspectos importantes de su personalidad, lo cual es mucho más decisivo que el aprendizaje en materia de negocios ”

mucho más decisivo que el aprendizaje en materia de negocios”.

Carlos Llano nunca dejó de dar importancia al hecho de que nuestras escuelas sirvieran en la transformación de los alumnos que usualmente vienen a nuestras aulas en búsqueda de un cambio personal, pero insistía en que eso no se lograba sin que los profesores pasáramos primero por un proceso igual: *“Ese cambio personal incluye como pieza clave el sentido cristiano de la vida, con todas sus consecuencias. Ese cambio, ya lo sabes (pero las cosas obvias no hay que omitirlas), comienza por el de uno mismo, y estoy seguro de que en tu escuela tendrás oportunidad de ponerte en contacto con personas que te ayuden a una valiosa transformación permanente”.*

Por otro lado, una de sus mayores preocupaciones era que las empresas dedicadas al servicio se afanaran tanto por los números –asunto propio de todo negocio– que terminaran olvidando la principal finalidad de una buena institución: servir. En un artículo que envió hace algunos años para la Revista INALDE, sobre los sentimientos y los comportamientos, afirmaba: *“Clásicamente se sabe que con la corrupción de lo mejor llegamos a lo pésimo. Desgraciadamente, esto está ocurriendo de manera evidente en nuestra sociedad [...] El servicio se nos ha convertido en negocio. No hace falta ejemplificar esta afirmación en los hospitales, sino también*

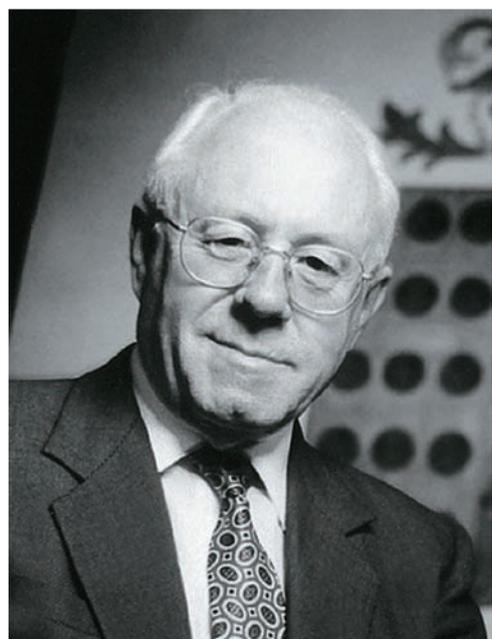
en muchas otras instituciones. No es que el negocio sea algo malo en sí, lo malo es que aquello que se presenta como servicio se convierta en negocio, es una degradación de lo que tenemos en nuestras manos para poder configurar nuestra personalidad en relación con los demás. Sin embargo, esto no significa que el servicio deba ser simplemente un asunto de sentimientos [...] La amabilidad, la intimidad y la generosidad, más que sentimientos son comportamientos y conductas. El liderazgo, la humildad (y la colaboración, que les es consuetudinaria) son elementos que se complementan mutuamente. La actitud del hombre humilde es el comienzo para ganarse a las personas, para conducirlos y aglomerarlos en torno a él. La humildad es asociativa, tanto como la soberbia es disgregadora”.

En un testimonio en video dado hace algunos años para la revista *Expansión* (publicado en Youtube) afirmaba la importancia de la humildad para el ejercicio de la dirección, asunto al que había dedicado uno de sus últimos libros, *Humildad y Liderazgo*: *“Las personas que se encumbran, que lo que buscan es salir en los periódicos, pierden la realidad. No están en el piso. Y para estar en el piso se necesita ser humilde [...],*

tener la conciencia de que hay muchas personas que pueden hacer las cosas mejor que nosotros”.

Muchas de estas ideas no han salido textualmente de sus libros, sino de los *mails* que él me respondió –como siempre lo hizo– con la generosidad de entregar algo de su tiempo para enseñar a quien así se lo pedía.

Descanse en paz el amigo y siga viviendo en nuestras aulas el maestro, con nuestro inmenso agradecimiento por sus incontables servicios, su ejemplo de humildad y la generosidad de su legado. Nos regocija pensar que desde el cielo continuará acompañando y guiando a INALDE y a las demás escuelas en su tarea. ●





Gonzalo Gómez-Betancourt Ph.D.
Director Área Empresa Familiar y Profesor Áreas Política de Empresa y Empresa Familiar de INALDE

María Piedad López Vergara
Investigadora Área Empresa Familiar de INALDE y profesora Áreas ASN y Política de Empresa de EDIME

Jose B. Betancourt R.
Investigador Área de Empresa Familiar de INALDE

¿Qué tan eficientes son los protocolos familiares?

Una mirada desde el diagnóstico familiar, patrimonial y empresarial

Una herramienta de la que depende, en gran parte, el buen funcionamiento y crecimiento de las empresas familiares es el protocolo familiar, aunque en ocasiones sea subestimado. Pasos para elaborar un protocolo útil y acertado, de acuerdo con las realidades de cada compañía.

Desde hace más de treinta años, el mundo empresarial ha visto que asesores y académicos recomiendan la elaboración de los denominados protocolos de familia o *family constitution*, como se les conoce en el mundo anglosajón.

Después de 15 años de trabajar en el área de empresa familiar y asesorar a más de 120 familias empresarias de Latinoamérica en la realización de su protocolo familiar, decidimos investigar los efectos de los protocolos en cada uno de los

ámbitos de este tipo de empresas –el familiar, el patrimonial y el empresarial–, para analizar qué tan efectivo es este proceso y cómo mejorar cada vez más esta valiosa herramienta, pues preocupa saber que solo diez por ciento de los protocolos que se hacen, se cumplen. Esto demuestra la dificultad en su aplicabilidad y lo oneroso que resulta en materia de tiempo y dinero para las familias.

Debido a que este protocolo, más que un proceso, es un documento en sí mismo, dentro del grupo de inves-

tigación Empresa Familiar, de INALDE, decidimos identificar los distintos tipos de protocolos que realizan los asesores, hallando tres categorías. En primer lugar encontramos los **acuerdos pro forma**, en los que las familias deben escribir sus apellidos para adornar un reglamento muy completo que ha sido elaborado con detenimiento pero que, probablemente, no se adecúa a ellas, pues cada familia tiene características y dinámicas que las hacen únicas y es ingenuo pensar en una solución generalizable.





El segundo tipo es el que se asemeja a un **testamento**, en el cual los fundadores trabajan solos o en algunas ocasiones en compañía de un asesor, y redactan un documento con reglas y compromisos que sus hijos deberán firmar y cumplir. La experiencia nos muestra que difícilmente estos documentos obtienen la aprobación de los miembros de la familia. Hay casos de familias que llevan diez años en el proceso de revisión y firma de este documento y, con seguridad, se seguirá dilatando, pues la falta de participación y consenso de todos sus integrantes siempre generará inconformidad en alguno de ellos.

El último tipo de protocolo familiar es el **participativo**. En esta categoría todos los miembros de la familia tienen un papel muy importante para llegar a un consenso. En algunos casos solo son invitados aquellos familiares que son propietarios o trabajan en

la empresa, aunque algunos directivos no familiares aportan sus conocimientos al proceso. En otros casos, todos los actores de la empresa son invitados. Por ejemplo, para abordar el ámbito empresarial son invitados los directivos familiares y no familiares, los propietarios de la empresa y los miembros de junta directiva; para abordar el ámbito patrimonial se invita a todos

los accionistas, y para el ámbito familiar son invitados todos los integrantes de la familia, sin excepción, incluyendo a los cónyuges.

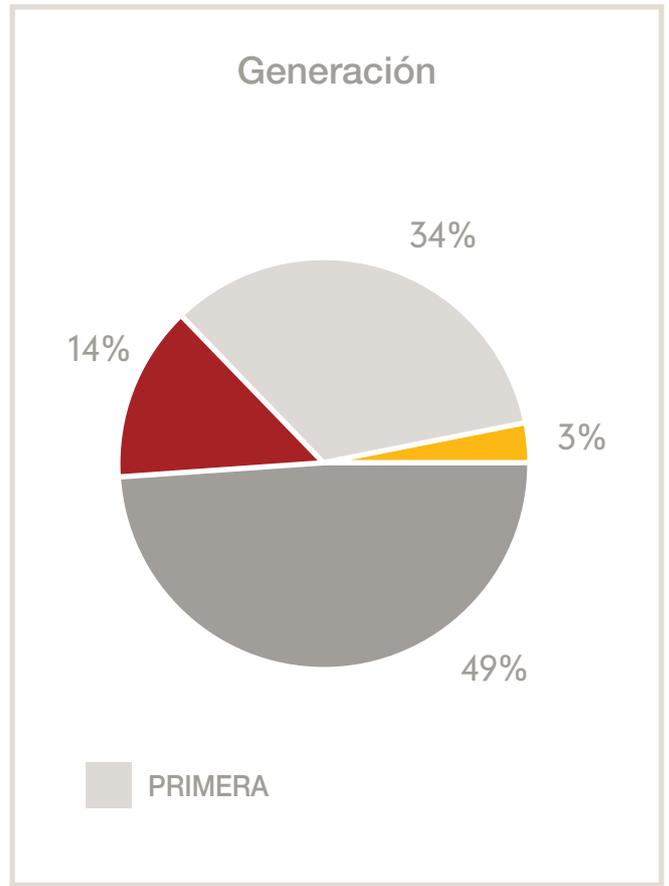
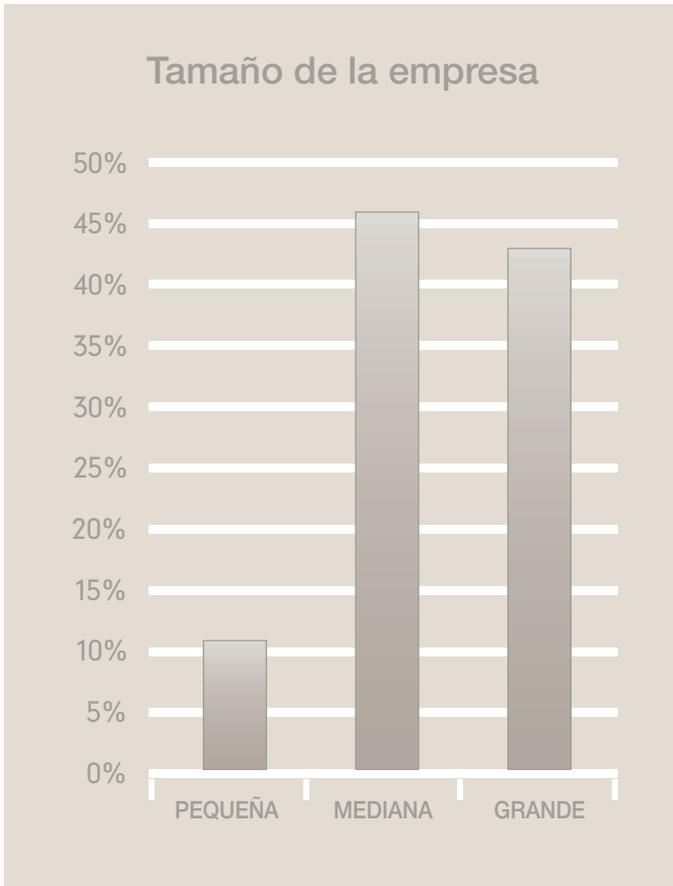
En los protocolos de tipo participativo se observa un mayor nivel de compromiso por parte de todos, y cerrar el proceso con la firma e implementación es mucho más sencillo.

Otro de los temas importantes a la hora de realizar un protocolo es partir de un diagnóstico de los diferentes ámbitos. Este permite identificar la forma en que los actores se relacionan con cada uno de ellos, así como las debilidades, las fortalezas, los factores que pueden amenazar el proceso y las oportunidades que se pueden alcanzar en cuanto a gobierno, dirección u operación. Lo más recomendable es que este diagnóstico sea realizado por dos o más personas independientes, llevando a cabo un proceso de triangulación de la información, pues de esta forma se garantiza la objetividad del ejercicio. A partir de este análisis se presenta un plan de acción y, finalmente, se procede a la implementación.

Con base en la información de la firma Gonzalo Gómez-Betancourt & Consultores Asociados se analizaron 100 diagnósticos previos a la elaboración del protocolo, en su mayoría pertenecientes a empresas familiares grandes y medianas, de primera y segunda generación.

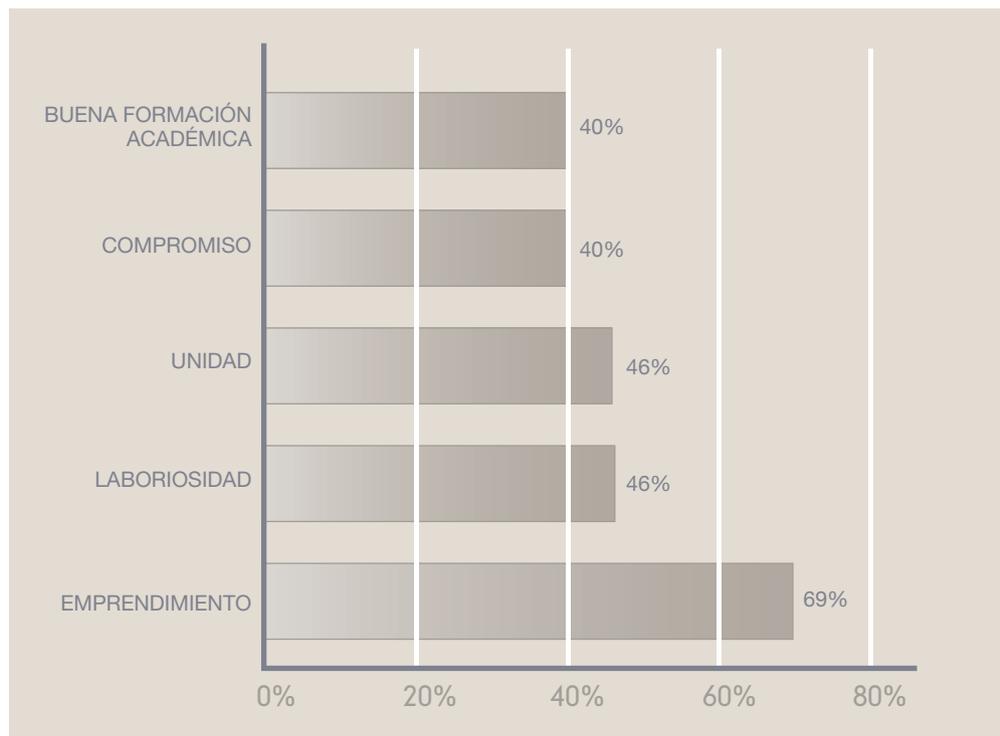
Proceso de elaboración del protocolo familiar





Debido a que el pilar de todo el proceso está basado en los principios y valores de la familia, a continuación se mencionan los más citados en los diagnósticos analizados. En primer lugar se presentan el emprendimiento y la laboriosidad, que también han sido identificados en las empresas familiares exitosas de España y Finlandia (Gallo y Cappuyns, 2004; Koiranen, 2002); luego, la unidad y el compromiso, que han sido valores encontrados en otras empresas familiares colombianas (Barrera, 2007); y, por último, la educación, que es uno de los valores que también poseen las empresas familiares exitosas de E.U. (Ward y Aronoff, 2001). Todos estos valores son muy loables, aunque sería deseable que en nuestras familias primaran los valores de las empresas familiares finlandesas (Koiranen, 2002) como son la honestidad, la credibilidad y el seguimiento de las leyes.

Valores de las familias empresarias



Dentro de las debilidades más comunes en los casos estudiados encontramos que en todas las empresas carecían de órganos de gobierno para la familia y tan solo 40% de las familias se reunía de manera periódica, lo cual es bastante crítico si pensamos que esta constituye la base de la sociedad y, por tal razón, deberíamos fortalecerla más que a los mismos negocios. En lo que respecta a la estrategia familiar, ninguno tenía algo explícito, confirmando así que en Latinoamérica las familias dan por hecho su buen funcionamiento, sin darse cuenta de los riesgos que corren. Por ejemplo, en 92% de los casos se requería ayuda psicológica, generalmente porque existían heridas emocionales de la infancia que no habían sanado. Pero

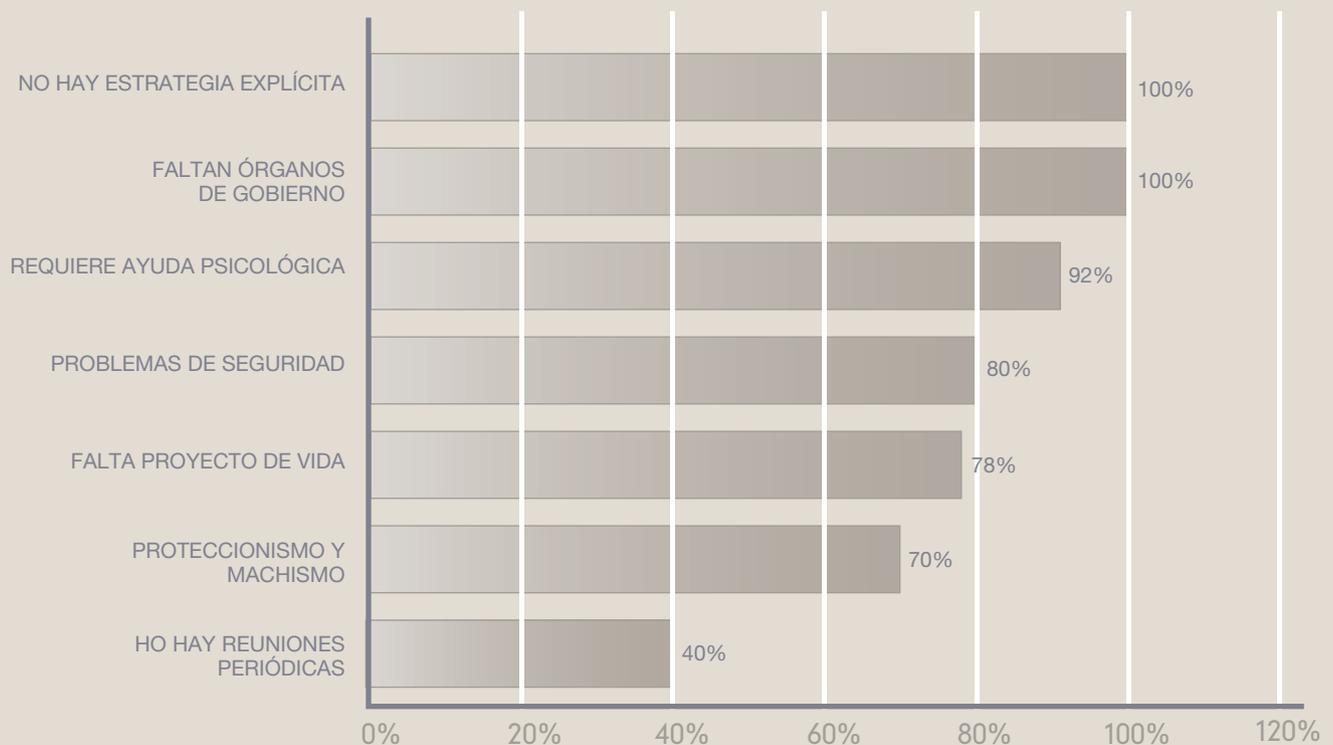
estos casos nunca son tratados por un profesional debido a que en nuestro país consultar a un psicólogo o a un psiquiatra es sinónimo de locura; por eso, en algunas ocasiones, cuando esto se les propone a las familias en el plan de acción se sienten ofendidas. Esperemos que con el tiempo entendamos que el servicio de psicología es muy importante para nuestras vidas; no en vano en países desarrollados hace parte de la canasta familiar.

Otro de los problemas más comunes encontrados en el ámbito familiar es la inseguridad. En 80% de los casos las familias habían presentado algún tipo de dificultad, ya sea por secuestros, amenazas, extorsiones o incluso robos por parte de personas cercanas. Aunque en este aspecto Colombia ha

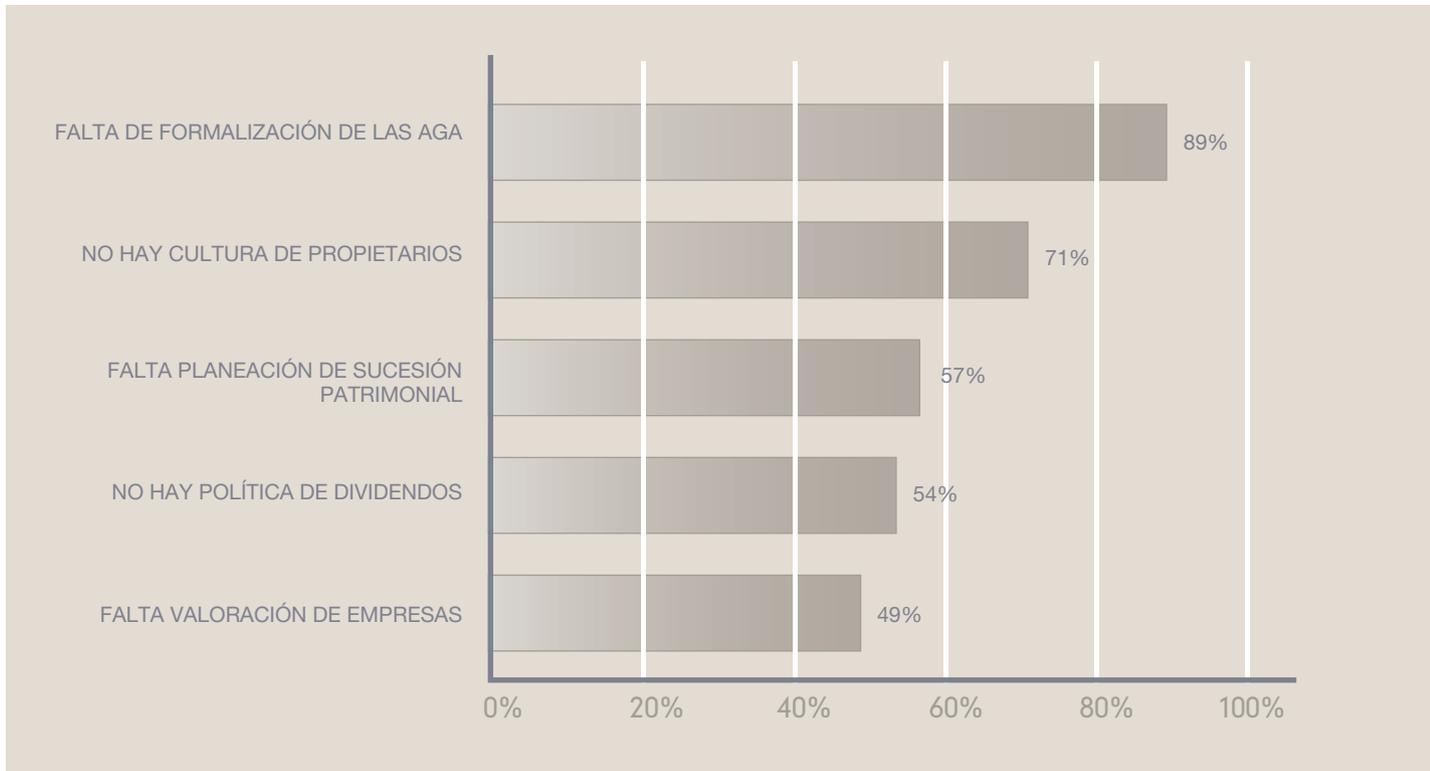
mejorado notablemente en los últimos años, estos inconvenientes podrían evitarse al buscar una asesoría adecuada y tomar las precauciones necesarias. Algunas familias consideran esto como “eventos aislados” que nunca las va a afectar, pero como vemos, solo 20% de las familias clasifican en ese grupo de afortunados, por lo cual es recomendable estar prevenidos.

Por otro lado, encontramos dos problemas que podrían estar relacionados: en 78% de los casos hace falta un proyecto de vida para los miembros de la familia y en 70% hay sobreproteccionismo, machismo y paternalismo. Una de las recomendaciones que siempre se les hace a las familias es que los hijos trabajen por fuera de la empresa familiar, en lo posible en mul-

Diagnóstico coámbito familiar



Diagnóstico coámbito patrimonial



tinacionales, debido a que allí logran obtener un pensamiento estructurado y metodologías que podrían servirles a las empresas de la familia en un futuro cercano. Muchos empresarios responden a esta propuesta con un “pero y si no vuelven...”. Si nuestros hijos no regresan es porque se han convertido en profesionales exitosos o porque no ven a la empresa como un lugar agradable y deseable para desarrollar sus carreras. Por esta razón debemos preocuparnos por profesionalizar las organizaciones y hacer de ellas un santuario al cual solo pueden ingresar los mejores.

En el ámbito patrimonial las debilidades más comunes son la falta de formalización de las asambleas generales de accionistas, AGA, (89%) y la falta de una cultura de propietarios (71%). Otro de los problemas identificados es la ausencia de planeación de la sucesión patrimonial (57%) que, como sabemos,

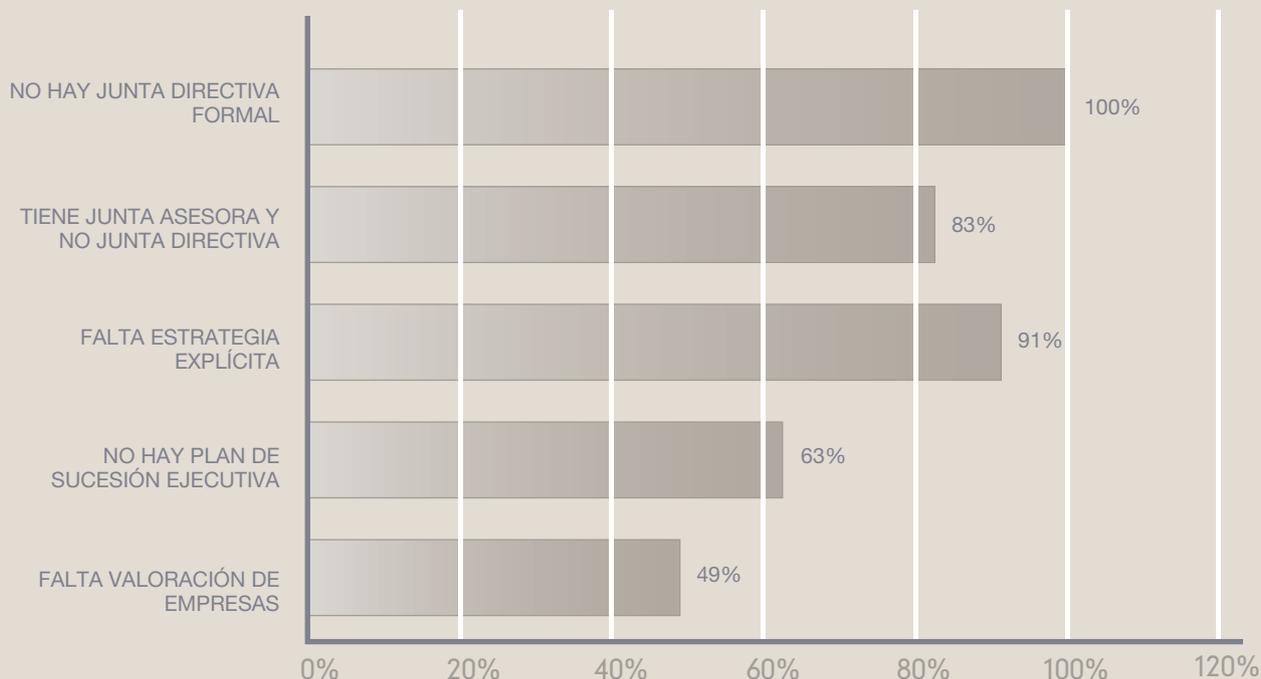
es una de las principales dificultades para que las empresas tengan continuidad en manos de la familia, razón por la cual debemos planearla desde hoy.

La falta de políticas de dividendos (54%) y de valoración de la empresa (49%) son otros problemas comunes. Las empresas familiares se caracterizan por sus altos niveles de reinversión y por estar cerradas a otros accionistas que no sean de la familia. A pesar de esto, es sano enterarse del valor de nuestras empresas, que también sirve como indicador para conocer la mejora o no del desempeño.

Respecto al ámbito empresarial, las empresas familiares no acostumbran a tener juntas directivas formales y dinámicas (89%), y mucho menos a evaluar a sus miembros (100%). Es muy común encontrar que los empresarios tengan juntas asesoras, pero no juntas directivas (83%), debido a que a los funda-

En el ámbito patrimonial las debilidades más comunes son la falta de formalización de las AGA y la falta de una cultura de propietarios.

Diagnóstico coámbito empresarial



“ Como el protocolo es un largo camino por recorrer, la principal recomendación para llegar a alcanzar los objetivos es tener una alta implementación guiada siempre por un líder familiar que sea escuchado y respetado por todos.”

dores no les gusta que otras personas les digan qué hacer o los evalúen en su gestión como directivos. Pero más allá de estos temores, es necesario ver las ventajas, pues una junta directiva dinámica propone estrategias para que la organización sea competitiva y no caiga en una posición pasiva frente al mercado, lo cual se ve reflejado en una mayor rentabilidad y crecimiento de la misma.

No contar con juntas directivas hace que 91% de los casos estudiados

no tenga estrategias explícitas y, por ende, sea muy poco probable que se obtengan los resultados esperados: casi nadie en la organización conoce el camino que se ha de seguir. En 63% de las empresas estudiadas no había un plan de sucesión ejecutiva y es necesario que los empresarios tomen conciencia de la importancia de dar a conocer esta información a quien corresponda, pues los sucesores deben formarse con tiempo y contar con un

acompañamiento adecuado (muchos autores recomiendan comenzar este proceso con diez años de anterioridad).

En 69% de los casos la estructura organizacional no se consideraba la más adecuada, sus funciones no eran claras y no se contaba con sistemas de remuneración por desempeño (80%). La estructura organizacional debe adaptarse a la estrategia y no lo contrario. El principal inconveniente es que en las empresas familiares la estructura está relacionada con el árbol genealógico. Hace un tiempo, un empresario muy exitoso decía que no había más sucursales de la empresa porque no tenía más hijos que se hicieran cargo de ellas. Esto forma parte de la realidad que afrontan las empresas familiares y por eso la urgencia de profesionalizarlas, eligiendo personas para los cargos y no diseñando cargos para las personas; en lo posible, diseñando el esquema de remuneración con base en estudios salariales.

Impacto del protocolo familiar en el desempeño de la familia empresaria

De los 100 casos anteriores, se seleccionaron 10 casos para realizar un estudio a profundidad y encontramos que había distintos desempeños de las familias que desarrollaban un protocolo. Por ejemplo, las familias exitosas comenzaban con problemas graves en el ámbito familiar, y en menor medida en el ámbito patrimonial y empresarial; mientras que las familias con peores desempeños eran las que comenzaban con mayores problemas en el ámbito patrimonial y un tanto menor en el ámbito familiar y empresarial.

En la etapa de formulación, las familias exitosas se caracterizaban por tener una alta participación de todos los miembros, contar con un líder que impulsara el proceso dentro de la familia y por abarcar muchos temas en cada capítulo del protocolo.

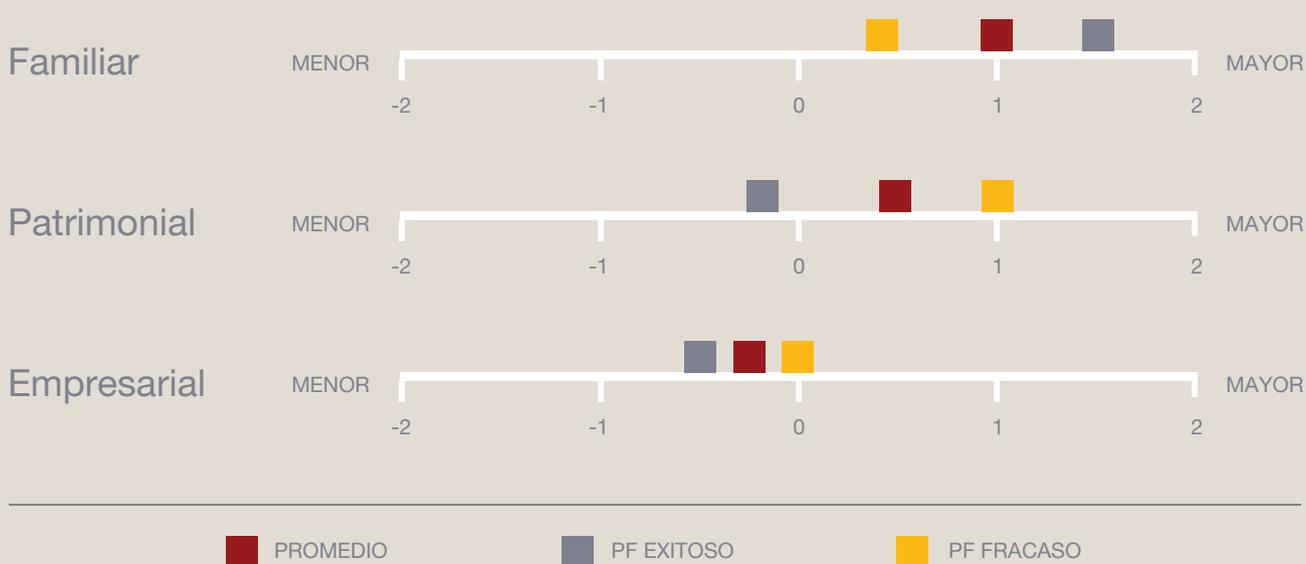
En la etapa de implementación, las familias empresarias exitosas se diferenciaron de las otras por realizar este paso simultáneamente con la formulación del documento; es decir, a medida que se iban acordando temas del protocolo los iban llevando a la práctica. Adicionalmente, eran familias constantes en la realización de reuniones, solicitaban acompañamiento de un experto durante la implementación, participaban activamente y contaban con mayores estructuras legales de respaldo.

Por último, se encontró que el desempeño familiar de las familias empresarias exitosas era notoriamente mejor que cuando empezaron el proceso, y que el desempeño económico de las empresas se disparaba gracias a la implementación de buenas prácticas.

Es importante anotar que cada familia es muy distinta de las demás y por esta razón los protocolos no pueden ser iguales. Por ejemplo, cuando hay problemas de confianza en la familia debe haber acompañamiento y, en este caso, el protocolo no es la solución total, pues necesitan reuniones, perdón, cariño, e incluso terapias individuales y grupales.

Dentro de nuestro grupo de investigación hemos encontrado que algunas prácticas que siempre han sido muy recomendadas por la academia, como las capitulaciones, pueden hacer crítico el proceso de elaboración del protocolo familiar, porque en algunos casos, al darle un manejo inadecuado, genera distanciamiento con los familiares políticos. Por esta razón se recomienda que en la elaboración del protocolo, en especial en los temas

Magnitud de los problemas en los ámbitos





familiares, se invite a la familia política y, si se quiere, a la familia extendida. En temas de patrimonio la participación debe ser gradual; primero con la familia nuclear y luego con la familia extendida, tratando temas puntuales con quien corresponda. Y en temas de empresa se recomienda la participación de accionistas y directivos. En algunos casos, y dependiendo de la confianza existente entre los miembros de cada generación, se puede realizar un protocolo familiar o un acuerdo de socios.

Como el protocolo es un largo camino por recorrer, la principal recomendación para llegar a alcanzar nuestros objetivos es tener una alta implementación guiada siempre por un líder familiar que sea escuchado y respetado por todos. Este líder puede ser distinto del líder empresarial; por lo general, las mujeres tienen un don innato para ello, aunque en algunos casos hemos encontrado hombres con excelentes cualidades y liderazgo para asumir este rol.

La última recomendación, antes de terminar este artículo, es que entre los miembros de la familia se encarguen de identificar, comunicar y celebrar los "éxitos parciales". Estos son los pequeños logros que la familia va alcanzando sin darse cuenta, pero que merecen ser resaltados, sobre todo por su efecto motivador. Esperamos que este análisis les sea de gran utilidad a todas las familias empresarias de nuestro país que desean construir dinastías a partir de sus empresas familiares. ●

Referencias:

Barrera, E. (2007). Los valores de las familias empresarias colombianas, modelo VETOM. *Revista INALDE*. Bogotá. Ed. 17, P. 58-67.

Gallo, M. A. y Cappuyns, K. (2004). Characteristics of Successful Family Businesses. IESE: Barcelona. Working paper.

Gonzalo Gómez-Betancourt y Consultores Asociados. Estudio.

Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review* XV, 3.

Ward, J. L.; Aronoff, C. E. (2001). Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success. *Family Business Leadership Series*. No. 12.

DICEN QUE DESPUÉS DE NUESTRO MBA
TODO SE VE DISTINTO. Y ES VERDAD.

MBA INALDE -FORMATO INTENSIVO, diseñado
para reunir los mejores profesionales de todo el país.

MBA INALDE: Método del Caso - 21 promociones - 1.107 egresados - Comité Asesor
Internacional de profesores de HARVARD BUSINESS SCHOOL, IESE e IPADE.
Mayor información en:

www.inalde.edu.co mba.inalde@inalde.edu.co Teléfono Bogotá: 6079177

RESOLUCIÓN 6252 DEL 26 DE DICIEMBRE DE 2005 COD. SNIES 171166580002517511500



INALDE

Escuela de Dirección y Negocios
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Accredited by
Association
of MBAs



¿Son suficientes dos siglos de siembra?

Prospectiva económica de los gremios

La SAC, la ANDI, Asobancaria y Fenalco, cuatro de los gremios más importantes del país, aceptaron formar parte de este especial de la Revista INALDE. Sus presidentes, asumiendo la vocería de los sectores que representan, ponen sobre la mesa temas propios de su sector, históricos y coyunturales, y temas transversales como el desempleo, la informalidad y los rezagos económicos. Realidades y propuestas a futuro.

La ANDI es considerada como el gremio empresarial más importante de Colombia. ¿Cuándo fue fundada, por quiénes está integrada y cuáles son sus objetivos?

La ANDI fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín. En un principio estuvo conformada por empresas pertenecientes a la industria, pero al expandir sus actividades y darsen a conocer los beneficios que brindan las cadenas productivas, se amplió su conformación. Hoy está integrada por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a otros sectores como el financiero, agroindustrial, de alimentos, comer-

cial y de servicios. Nuestro objetivo es difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

¿Qué períodos de la historia pueden considerarse como hitos del despegue de la industria manufacturera en Colombia?

Son varios los momentos clave que marcaron el desarrollo del país. Sin embargo, se puede hablar de dos períodos fundamentales. El primero cubre buena parte del S. XX y corresponde al período de sustitución de importaciones. El segundo es la fase de apertura e internacionalización que

se inició desde principios de los noventa. Y, en la actualidad, podemos hablar de una tercera fase, también muy importante, de competitividad y productividad y de fortalecimiento de las cadenas productivas.

¿Cuáles hechos o políticas favorecieron ese despegue y qué papel jugó la ANDI?

Durante el período de sustitución de importaciones se hablaba de ventajas comparativas basadas en aprovechar los recursos naturales y en la producción de bienes, básicamente de bajo valor agregado y con requerimientos de mano de obra no



LUIS CARLOS VILLEGAS • Presidente de la ANDI

calificada. Se fundamentaba en el proteccionismo y se buscaba promover y desarrollar la industria nacional. Este modelo se agotó y, como dije anteriormente, el país introdujo, a principios de los noventa, una serie de transformaciones estructurales que incorporaron cambios económicos,

políticos y sociales, con el propósito de fomentar la presencia de nuestros productos en los mercados mundiales y mejorar la productividad y competitividad del país. En ambas fases la ANDI cumplió siempre un papel protagónico, apoyando el desarrollo económico, político y social del país.

Usted menciona que las políticas de sustitución de importaciones y defensa a la industria naciente que Colombia adoptó en su momento dejaron de ser efectivas. Esto lo confirma la evolución de la participación de la industria manufacturera en el PIB. ¿En su opinión a qué se debe el agotamiento de ese modelo?

El modelo de sustitución de importaciones, que fue muy importante en la fase naciente de desarrollo de la industria del país, tenía grandes limitantes. Su dependencia del mercado interno y el hecho de estar basado en ventajas comparativas y no en ventajas competitivas condujeron a su agotamiento en la década de los ochenta.

En la fase actual de globalización estamos ante un concepto renovado de industrialización, caracterizado por una mayor incorporación de procesos con alto componente tecnológico y conocimiento, y por una fuerte integración con el resto de las actividades productivas. Es sobre este concepto de industria como cadena de valor que la ANDI viene trabajando y apostándole al país.

Posiblemente, bajos índices de productividad laboral y alto costo del capital son razones que dificultan nuestro acceso a mercados internacionales para productos manufacturados. Bajo ese panorama, ¿cuáles considera la ANDI que pueden ser las soluciones?

En los últimos años los empresarios han optado por una clara estrategia de competitividad y productividad para adaptarse favorablemente a la economía moderna. Los resultados son muy positivos. En la última década, el PIB industrial aumentó de US\$14.435 millones (2000) a US\$30.690 millones (2009)





y las exportaciones industriales no tradicionales se multiplicaron por 2,5, pasando de US\$5.014 a US\$12.506 millones en igual período. Pero más importante aún, las exportaciones manufactureras de alta y media tecnología pasaron de US\$2.251 millones en 2002 a US\$4.660 millones en 2009.

Esta buena dinámica ha estado acompañada de mayor adecuación de la actividad productiva a las condiciones de los mercados mundiales; mejor gestión de los negocios con una perspectiva global; mercados de bienes y servicios más desarrollados, y mayor compromiso de la comunidad académica y científica con la realidad nacional. Lo fundamental es no perder este norte.

¿Cuáles son, en su opinión, los factores que podrían dinamizar la inversión extranjera en el sector manufacturero colombiano?

La inversión extranjera directa (IED) se ha convertido en uno de los factores que lideran el progreso de los países, en particular cuando se trata de inversión orientada hacia sectores de alta tecnología y conocimiento. En el caso de nuestro país, cada vez es mayor la IED dirigida a la industria. Esta pasó de un promedio de US\$600 millones en la última mitad de los noventa, a US\$1.207 millones en la actual década. Pero para el 2010 estará sobre los US\$1.100 millones.

Resulta entonces conveniente diseñar una estrategia orientada a fomentar esta inversión, en la que se contemplen varios aspectos, como una alta calificación de la mano de obra, el bilingüismo y la calidad de los servicios públicos. Igualmente, es preciso mantener reglas de juego claras para los inversionistas, en un marco de

estabilidad macroeconómica, gobernabilidad y seguridad personal y de los negocios. Estos son factores que deben primar al momento de definir las políticas de promoción de la inversión.

Sí. La participación de la inversión en el PIB colombiano se elevó de niveles muy bajos hasta porcentajes del orden del 26% (aún reducidos con relación a los observados en Asia). Sin embargo, este aumento tuvo que ver, posiblemente, con tasas de cambio y tasas de interés más favorables que las tradicionales, e incluso se habla de un tratamiento tributario favorable. Teniendo en cuenta que es poco probable que estas tasas se reduzcan más, ¿qué efecto puede tener en la inversión manufacturera la eliminación de las exenciones tributarias, propuesta que muchos hacen actualmente?

Uno de los principales avances del país es la recuperación de la tasa de inversión. El nivel actual de Colombia lo sitúa por encima del promedio de América Latina, sobrepasando a países como Chile, Brasil y México. De allí que el nivel del 26% es el resultado de una política correcta apoyada en la confianza inversionista que, de mantenerse, nos ubicará en pocos años en los niveles observados en los países asiáticos.

La inversión extranjera directa en la industria pasó de un promedio de US\$600 millones en la última mitad de los noventa, a US\$1.207 millones en la actual década.



Con respecto a lo tributario, la ANDI ha venido sosteniendo que lo mejor para el país es un marco tributario acorde con los estándares internacionales, con una tasa de tributación efectiva similar a la de nuestros competidores.

Según The Global Competitiveness Report 2009-2010 (GCR) la capacidad de innovación, así como la inversión y gasto empresarial en I+D, si bien han mejorado, no son muy elevados si se comparan con los de países competidores en el mismo estado de desarrollo que Colombia. ¿Qué se puede hacer o qué ha hecho la ANDI para avanzar en este camino?

Colombia invierte hoy en ciencia, tecnología e innovación el 0,4% del PIB, que efectivamente es bajo si se compara con los estándares internacionales. Por eso, la ANDI ve con buenos ojos la propuesta del gobierno de

destinar el 10% de las regalías para promover la I+D y que esta inversión se sitúe en pocos años en el 1,0% del PIB. Pero no solo se trata de aumentar los recursos. Para la ANDI ya es hora de adelantar acciones concretas en otros aspectos, como infraestructura científica y tecnológica. Hoy en día ya se cuenta con algunos centros de desarrollo tecnológico, con incubadoras de empresas y con algunos proyectos de parques industriales. Sin embargo, es necesario darles a estas instituciones un uso más empresarial, de tal forma que logre insertar la C+T en el ámbito económico. Otro frente que no se puede descuidar es el de la calificación de la mano de obra, especialmente en educación superior (universitaria y tecnológica). Se debe trabajar también en la obtención de recursos financieros para el desarrollo de empresas con alto contenido en tecnología y conocimiento; de ahí la

importancia de crear una cultura de fondos de capital de riesgo. Por último, y sin agotar el tema, deben fortalecerse las relaciones entre la actividad científica y la actividad empresarial, utilizando instrumentos como los comités empresa-universidad, las ferias de C+T, el estímulo al empresarismo en los centros educativos y la investigación al interior de las compañías.

El GCR señala también que dos de los principales problemas que se enfrentan en Colombia para hacer negocios son el difícil acceso a la financiación y la defectuosa estructura tributaria. ¿Por qué la dificultad de acabar con estos obstáculos?

Según los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, la industria, en general, no presenta grandes problemas de capital de trabajo. Esta dificultad representa en promedio menos del 3,0% de la problemática

industrial. Sin embargo, las empresas de menor tamaño, por ejemplo, sí presentan inconvenientes en el acceso a recursos de corto plazo. Además, es importante que en el país se desarrolle un mercado de capitales de largo plazo. Se han hecho algunos avances pero son insuficientes.

¿Cómo ve usted la evolución de nuestra industria manufacturera en los próximos cuatro años? ¿Qué sectores vienen creciendo y podrán ser líderes tanto en el mercado doméstico como en el internacional?

Entre 2003 y 2007 la industria creció a una tasa promedio del 7%, sustentada en una estrategia de competitividad y productividad que llevó a una recomposición de la producción de este sector. Las industrias de alta y media tecnología ganaron tanto terreno, que en 2009 representaban el 36,8% de la producción industrial, cinco puntos porcentuales por encima de lo que representaban en 2000. En este sentido, y entendiendo que sus exportaciones se han duplicado en

los últimos siete años, se prevé una dinámica muy positiva en este rubro, caracterizado por ser un gran generador de valor agregado.

Así mismo, la cadena de proveedores de productos manufactureros que conforman el sector minero-energético se beneficiará del *boom* esperado para este sector en los próximos años.

El Banco de la República parece no estar muy preocupado por la revaluación de nuestro peso. Si eso es así, y esta se mantiene o acentúa, ¿hay posibilidad real de pensar en un desarrollo acelerado de nuestras manufacturas?

La revaluación es un tema que indudablemente afecta la competitividad de las empresas y así lo manifiestan los empresarios en la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, en la que el tipo de cambio es el segundo problema en orden de importancia en el desarrollo de los negocios. En general, la estrategia a adoptar debe ser una estrategia de competitividad, de tal forma que se logren compensar las pérdidas en

competitividad cambiaria con avances significativos en la productividad de las empresas. En este sentido, el objetivo debe ser la reducción de costos, tales como la eliminación de la sobretasa del 20% en las tarifas de energía no regulada industrial, la reducción de aranceles a materias primas y a bienes de capital no producidos en el país, una ley de formalización que reduzca los costos de la transición para PYMES y jóvenes, y la agilización de la ejecución de obras de infraestructura que reduzcan los costos logísticos.

Finalmente, ¿cuáles serían las políticas más convenientes a adoptar por el gobierno para aumentar el empleo en Colombia y para reducir la informalidad, sin que estas castiguen la productividad manufacturera?

El crecimiento es la principal fuente de reducción del desempleo. De allí que en la última década, con un crecimiento promedio del 4%, se haya disminuido el desempleo en 4,7 puntos porcentuales. En este sentido, la meta de crecimiento superior al 6%, propuesta por el gobierno, es consistente con lo que ha venido proponiendo la ANDI en materia de políticas para la generación de empleo. Igual de optimistas estamos con el proyecto sobre formalización que está estudiando el gobierno. Falta ver que esto se materialice.



La revaluación afecta la competitividad. En la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, el tipo de cambio es el segundo problema para el desarrollo de los negocios.



RAFAEL MEJÍA • Presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)

¿Cuál es el rol de la SAC en el sector agropecuario?

La Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) es la máxima asociación gremial agropecuaria del país y lleva 138 años funcionando. Su papel fundamental es llevar la voz de los productores del sector y promover el desarrollo agropecuario nacional, así como el bienestar del campesino colombiano. Mi función, como presidente, es asesorar y guiar a todos los gremios, decirles lo que está bien, regular o mal, y apoyarlos en un momento coyuntural, teniendo en cuenta que mi ayuda se traduce en el acceso que tiene la SAC al gobierno y al Congreso. Aparte de mi labor al frente de la SAC hago parte de muchas juntas directivas como la de Finagro, la Bolsa Mercantil de Colombia, el SENA, ICA, Corpoica, Incoder, la Comisión Laboral y Salarial, Consejo Privado de Competitividad y Consejo Gremial Nacional.

¿Cómo es la relación entre la SAC y sus integrantes?

Nosotros somos un gremio de gremios. No hay personas naturales. Al ser un gremio cúpula dedica su atención a los intereses generales de los productores del agro y a su armonización con el interés de la Nación. Para cumplir adecuadamente con sus funciones, la SAC debe tener una autonomía e independencia, no solo con respecto al Estado sino también con respecto a intereses particulares que puedan ser afrontados por otras instancias organizativas. Dicha autonomía le permite actuar con autoridad y equilibrio en sus pronunciamientos y conduce a una entidad sólida desde el punto de vista institucional, técnico y financiero.

¿Con cuáles instituciones del gobierno interactúan más?

Hoy en día podemos decir que el sector agropecuario no tiene que

ver solamente con el Ministerio de Agricultura. También se relaciona con Minas y Energía, por el tema de biocombustibles; con Protección Social en cuanto a la formalización laboral, pues el sector agropecuario y el rural generan más del 20% del empleo total del país, y con los ministerios de Medio Ambiente, Hacienda y de Comercio Exterior. Con este último existe un tema importante como lo son los tratados de libre comercio. Ahora hay una interrelación transversal con todos los ministerios, que hace diez años no se daba.

¿Cuál es la labor específica frente a los tratados de libre comercio?

Por ejemplo, frente al tratado con Estados Unidos se preparó un documento sobre propuestas de negociación. En 2009 las exportaciones agrícolas y agroindustriales estuvieron concentradas en tres bloques: el 34% en Esta-

dos Unidos; 22% en la Unión Europea y, más o menos entre un 15% y 16% en Venezuela. Entonces, cuando se ve que tres cuartas partes de las exportaciones están concentradas en tres países y el más importante es Estados Unidos, lo más pertinente es preparar un documento como el que hicimos, en el que se concluyó que hay que buscar mayor diversidad porque el 91% del intercambio está concentrado en tres productos: flores (50%), café (25%) y banano (16%).

¿Y cómo diversificar?

Propusimos en el documento tres puntos: 1. Hay que solucionar el tema de aranceles. 2. Manejar de manera adecuada la gradualidad, pues tenemos que tener tiempo para adecuarnos y ser más competitivos, en vista de que ellos son más grandes. 3. Establecer ayudas internas y subsidios. Con base en ese punto nació Agro Ingreso





Seguro (AIS), que fue un programa para competitividad y desarrollo. Pero lo que se vio con el paso del tiempo fue que lo volvieron asistencialista por parte del gobierno. El ejemplo es muy claro, usted no le puede dar un carro Fórmula Uno a un muchacho que acaba de sacar el pase porque se estrella. AIS ha sido uno de los mejores instrumentos para el campo pero fue utilizado inadecuadamente.

Todos fuimos testigos del escándalo de AIS. Es claro entonces que se necesitan programas que fortalezcan la producción agraria, pero el sector rural en muchas ocasiones es subestimado. ¿Cuál es la verdadera importancia de este para el país?

El sector rural es importante porque: 1. Todavía viven allí once millones y

medio de personas. 2. Ha generado en la última década el 10% del PIB colombiano. 3. Está generando casi el 20% del empleo. 4. Podemos afirmar que de los 32 departamentos de Colombia, en 19 el sector rural figura entre sus tres principales fuentes de ingreso.

¿Cuál es la situación de nuestro campo en comparación con Latinoamérica?

El PIB agropecuario de Latinoamérica es de 9,1%, mientras que el de Colombia el año pasado fue de 8,5%. Por su parte, el crédito destinado al sector agropecuario en nuestro país es del 4%, mientras que en el resto de Latinoamérica es del 8%. En otros aspectos, países como Brasil y México tienen más del 90% de investigación

por parte del Estado. En Colombia esta es del 38% y el 45% de la investigación es privada.

¿Y a qué se deben dichos rezagos?

Mi gran crítica es que la política agrícola no se está aplicando. Si bien existe, está basada en motivos no agrícolas sino políticos y sociales. Por ejemplo, las exportaciones en general subieron de valor, pero en volumen no, mientras que las importaciones sí subieron en volumen y valor. O sea, no hemos hecho nada. Por otro lado, está el gran problema del cambio climático que, de no hacer algo, llevará a que la productividad agrícola de Colombia caiga entre un 5% y un 15%. En cuanto a las vías, más del 55% de la infraestructura secundaria y terciaria está hoy en regular o mal estado.

Ahora, el sector agropecuario también trabaja por la rentabilidad económica y social. Si hay rentabilidad económica, hay inversión; si hay inversión, hay crecimiento; y si hay crecimiento, la oferta aumenta y se conserva y se genera empleo. Pero si este empleo no se conserva, surgen tres problemas sociales: drogas, terrorismo y desplazamiento. Y recordemos que hay dos tipos de desplazados: los que son producto de la violencia física y los que genera la violencia económica, que esos no son contados en las cifras y que no son otros que los

De no hacer algo con el problema del cambio climático, este hará reducir la productividad agrícola de Colombia entre un 5% y un 15%.

campesinos que salen de sus fincas porque los ingresos fueron menores que sus egresos.

¿En qué aspectos puntuales se debe empezar a trabajar para cambiar dichas situaciones y lograr los objetivos del sector?

El gran problema de la agricultura es que hay alrededor de 10.250.000 hectáreas y se están usando alrededor de 4.800.000. Y en ganadería, por el contrario, se está haciendo uso de 40.200.000 hectáreas y solo se necesitan 10.200.000. Entonces, hay que tecnificar la ganadería y multiplicarla por cuatro si desea utilizar toda la tierra. En otras palabras, para mejorar la productividad y el uso de la tierra se debería cobrar e incrementar los impuestos prediales: el que sea productivo los cruza contra renta y acaba pagando menos impuestos, pero el que no produzca tiene que pagar sobre los predios. Otra iniciativa para ejecutar

es la restitución de tierras, pero no como se ha planteado: no se trata de darles el título sobre el bien, porque los campesinos venden o arriendan la tierra, quedando baldía nuevamente; ellos no quieren retornar si la rentabilidad económica y social en el campo sigue siendo muy baja. Por eso, como SAC, hemos pedido que la extinción de dominio se haga y que esas tierras se vuelvan nuevamente productivas. Pero esto tiene que ir acompañado de un plan de retorno que motive a los campesinos.

Definitivamente el tema de la tierra y su uso es muy preocupante. Además de las concernientes a este tema, ¿qué otras medidas podrían tomarse?

La interrelación entre los diferentes eslabones de la cadena tiene que mejorar, porque ese es otro de los grandes problemas. Así mismo, deben generarse iniciativas para solucionar

el problema hídrico. Hoy en día, con dos aguaceros Colombia se inunda, y con ocho días sin llover se mueren las plantas. España, con la mitad de territorio de nuestro país, tiene alrededor de 1250 embalses para manejo de agua, mientras que Colombia cuenta con 49.

Habría también que eliminar la tabla de fletes y dejarla al juego de la oferta y la demanda. Este es el segundo mayor costo en la cadena comercial. Por ejemplo, competimos con productores peruanos y ellos pagan la mitad de lo que cuesta el flete aquí. Yo puedo ser muy productivo en la finca pero lo saco de la finca y quedo por fuera del mercado. Por otra parte, sería importante buscar alternativas e impulsar el desarrollo de los ferrocarriles y de la navegación fluvial, e incrementar el transporte aéreo porque actualmente estamos en desventaja social si nos comparamos con el resto del mundo.





En Colombia no hay cultura ni conciencia sobre la importancia de la agricultura como parte de una sociedad productiva, que genera empleo, que genera seguridad y que brinda seguridad alimentaria.

En el contexto del debate teórico sobre el desarrollo, la política económica hacia el agro se ha mo-

vido entre el proteccionismo y el librecambismo ¿Qué opinión tiene sobre estos dos modelos?

Hay que conservar toda la protección equivalente que hay en otros países. Por ejemplo, en el TLC con la Unión Europea (UE) evidentemente fue negativo que el negociador (Colombia) dejara avanzar mucho y entregara la leche a la UE sin contraprestación al-

guna. En los tratados de libre comercio, con los que estoy de acuerdo, uno da pero también recibe. En este caso específico se ven afectados los hatos de 30, 40, 50, 100 y 200 vacas porque en los grandes, desde hace dos años, se han venido tomando medidas. Así que los pequeños tienen que volverse más agricultores, sembrar pastos, cultivarlos, etc. Nosotros estuvimos presentes en este debate, tanto para defender a quienes correspondía, como para desmentir comentarios alarmistas que no eran ciertos.

¿De los gremios de la SAC, cuáles ve usted con mayor potencial en unos años?

Más que gremios, los sectores o productos que yo veo con gran potencial son: lácteo, flores, aceite de palma (por todo el tema de los biocombustibles), azúcar, banano, frutas y cacao. Este último tiene todas las posibilidades, y se vio en el Congreso de Fedecacao, en el que los maestros chocolateros de Italia quedaron sorprendidos.

Pero para que todo esto ocurra y vayamos hacia adelante, Colombia tiene que decidir si se va a convertir en abastecedor de materias primas y alimentos en el mundo, o no. Porque hay muchos países que sí están interesados en nuestras tierras. China, por ejemplo, vino a comprar 400.000 hectáreas, dejando claro que no afecta el mercado laboral colombiano porque trae su gente y no afecta la oferta del mercado porque se lleva lo producido. Como si fuera poco, acaba de tomar un millón de hectáreas en arriendo, por cien años, en otro país. Ellos sí están buscando cómo abastecerse de alimentos para el futuro.

Guíe su empresa hacia la EXCELENCIA



El Programa Integral de Dirección-PID-

Dirigido a ejecutivos pertenecientes a la **Gerencia Media**, forma profesionales en habilidades directivas por medio de la Metodología del Caso de Harvard Business School. El participante desarrolla pensamiento estratégico, capacidad creativa y de innovación para lograr que los lineamientos de la alta dirección se ejecuten con efectividad.

Informes e inscripciones

Carrera 11A # 97A -19 Oficina 303
Teléfono: (571) 861 4444 Ext: 2311, 2341, 2348, 2350, 2351,2362.
edime@edime.edu.co

www.edime.edu.co



EDIME
Formación y Desarrollo Gerencial
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



MARÍA MERCEDES CUÉLLAR

• Presidenta de
Asobancaria

¿Qué hitos han marcado el sector financiero en las últimas décadas?

Yo diría que hasta principios de los 70 la banca era muy regular y restringida. Los topes de las tasas de interés estaban controlados, no había ningún tipo de incentivo para que la gente ahorrra y no había crédito. Ya en el 72 se crearon las corporaciones de ahorro y vivienda, y en el 74 se liberaron las tasas de interés, con lo cual empezó a haber un nuevo crédito de vivienda. Así mismo, al manejar tasas de interés por captación de depósitos hubo más dinero entre los bancos para prestar.

Luego, vino la crisis del 82, que estalló por problemas legales: se crearon muchas entidades de captación ilegal. Entonces, en el 82 se expidió el Decreto 2920, que especifica qué es una captación ilegal de dinero y lo cataloga como delito penal. De esa crisis surgió Fogafin, una entidad encargada de generar un seguro de depósitos y de manejar las instituciones financieras en problemas, bien sea para liquidarlas o para administrarlas y venderlas.

Después vino la fuerte crisis del 99. Pero, de alguna manera, el sector financiero logró sobrevivir, con unos costos gigantescos para la economía, gracias a Fogafin y a distintas medidas que tomó el gobierno. No costó tanto en términos del apoyo de recursos que se dio al sector, sino que fue la primera vez, en la historia de Colombia, que la economía cayó casi en un 5%. De hecho, duró varios años en recuperarse, más o menos hasta 2006.

Dentro de las medidas regulatorias tomadas se destacan las que tenían que ver con la protección al deudor hipote-

cario y se establecieron límites de préstamos y límites en función del ingreso de las personas. En conclusión, creo que tenemos un sector muy regulado.

En el 91 se dio la independencia del Banco de la República...

Sí. Y eso fue importante. Haber encargado el control de la inflación y el manejo de la moneda por fuera del gobierno empezó a trazar una senda de manejo monetario distinto. Lo que es curioso, cuando uno mira hacia atrás y analiza el contexto latinoamericano, es que todos los países hicieron casi lo mismo. Sin embargo, si usamos un índice, que a veces no me gusta mucho, en el que se compara la cartera sobre el PIB para determinar qué tan profundo es el sector financiero, no llegamos ni al

30%. Estamos muy lejos de los demás países latinoamericanos.

¿Qué factores han llevado a esta situación?

El 4 x mil hizo mucho daño, y lo sigue haciendo. Igualmente, creo que el control de tasas de interés es un gran problema. A raíz de la crisis pasada ocurrieron dos cosas: una, que por cuenta de la Corte Constitucional se le puso un tope a los créditos hipotecarios que maneja el Banco de la República. Y otra, el manejo que le han dado a la tasa de usura por la vía del cálculo del interés bancario corriente. Llevamos 10 años con controles de la tasa de interés sobre todos los créditos y eso hace un daño enorme, así no sea en el corto plazo.



Por otro lado, en Latinoamérica han mejorado, por ejemplo, los procesos para recuperación de cartera, mientras que el proceso judicial en Colombia es absurdamente lento. Aquí es muy complicado recuperar la cartera y eso desestimula y hace muy costoso el crédito. A pesar de que la banca está sólida, todas estas son barreras para desarrollar una banca mucho más eficiente y dinámica. Esta debería ser el doble de grande de acuerdo con el tamaño de nuestra economía.

¿Y en cuanto al tema del microcrédito?

En eso sí se ha avanzado bastante. Digamos que la política del ex presidente Uribe, sobre todo en los últimos cuatro años, se centró mucho en traer la Banca de Oportunidades. Y se empeñó mucho, además, en buscar la bancarización. Los bancos hicieron un esfuerzo muy grande, firmaron convenios con el gobierno para otorgar créditos, lograr aperturas de cuentas de ahorro y, realmente, yo creo que se puede ver que estamos mucho mejor. Hoy en día, el 57% de la población tiene una cuenta o un servicio bancario. Hace dos o tres años estaba alrededor del 40%. Es interesante, por ejemplo, que dos bancos que se crearon el año pasado sean especializados en microcréditos: Bancamía y Procrédito. Y este año hay cuatro más especializándose en lo mismo.

¿Se podría decir que estos nuevos bancos, debido a las preocupaciones de cartera en el sistema financiero, están invirtiendo en un capital de mucho riesgo?

No, hay modelos diferentes. En alguno de ellos el BBVA hizo un aporte de





capital, hace más de un año, de casi US\$170 millones, como parte de sus proyectos de responsabilidad social. Bancamía, por ejemplo, viene de lo que es la Banca de la Mujer. Y algunas cajas de compensación, como Compensar, están tratando de convertirse en bancos. Yo creo que las entidades bancarias descubrieron en los últimos cuatro años que prestarles a los pobres no es mal negocio.

Paralelo a ese fenómeno de la bancarización y del microcrédito surgieron las pirámides como DMG, ¿Cómo se enfrentó este fenómeno por parte de la banca?

Los bancos les bloquearon las cuentas a quienes estaban haciendo esos 'negocios' cuando se dieron cuenta de que había muchos retiros... temían por los lavados de activos. Por eso estas pirámides o comercializadoras, como se hicieron llamar después, empezaron a operar todo su sistema en efectivo y de ahí las transportadoras de dinero y todo ese andamiaje que se diseñó. Hasta ahí llegó el papel de la banca.

Un actor importante del sistema financiero es el Banco de la República. ¿Cómo cataloga su trabajo?

El Banco de la República es ultra conservador. Entonces, dura años con las mismas ideas. Por ejemplo, actualmente se está discutiendo un tema muy importante como es la regulación cambiaria, debido a que es todo un lío invertir en Colombia o hacer negocios en el exterior por esta regulación. Con el Estatuto Cambiario Ley 444 del 67 se bloqueó todo. Luego, en el 91, trató de cambiar parcialmente, pero no se logró. Yo creo que el Presidente

Santos sí quiere abrir el mercado cambiario, que está totalmente regulado y administrado por el Banco de La República. Lo que existe aquí es una libertad súper restringida.

¿Usted realizaría cambios a la forma como se viene manejando el tema?

Yo creo que la parte cambiaria sí hay que revisarla. Es demasiado arcaica. Yo quitaría un poco de cosas, como las que he mencionado: las tasas de interés y el 4 x mil, que es un desastre. Además, haría otra cantidad de cosas para que se desarrolle el sistema. Por ejemplo, si alguien quiere bancarizar tiene que realizar muchos trámites y la idea es impulsar todo lo que facilite a la gente hacer transacciones electrónicas. Claro, esos temas se pueden desarrollar sin los bancos, pero es muy peligroso. Países como Kenia, que los desarrollaron sin los bancos, están devolviéndose por el peligro de la pérdida de los depósitos.

Por otro lado, no hay que tomar medidas a la ligera como los giros postales. Y ni qué decir del hecho que todo el aparato regulatorio del sistema financiero esté encabezado solo por tres personas del Ministerio de Hacienda. Yo de golpe pensaría que una entidad fuerte como la Superintendencia Financiera podría pasar al Banco de La República a desempeñar esas funciones.

¿En qué sentido ve como desastre los giros postales?

Es que existen una cantidad de normas, por cierto muy costosas, para prevenir el lavado de activos, para proteger el ahorro del público, etc., mientras que en ese tema no hay regulación. En-



tonces, cualquiera puede montar una oficina de esas y sacar toda la utilidad del mundo. De hecho, eso se presta para que hayan DMG's y todas esas entidades que, por cierto, se convirtieron casi que en asunto de orden público.

Con todas estas realidades, ¿cómo ve el panorama del sector bancario?

Los bancos, si miramos las estadísticas, han ganado en eficiencia. Y esa eficiencia se ha traducido en menos margen y no en más utilidad. Por eso no es sano meter más zancadillas regulatorias. Pero, por ejemplo, la Superintendencia Bancaria les puso una circular en la que se plantean

como 62 pasos. El más destacado de todos es que obligó a los bancos a que incluyan sistemas para que el cliente sepa cuánto le va a costar sacar dinero del cajero cada vez que él realice una transacción. Esas inversiones son costosísimas y además hará más lenta la operación.

¿Qué piensan los bancos sobre el desarrollo del mercado de capitales?

Yo creo que los bancos realizan un montón de operaciones que son mercado de capital, aunque siempre ha habido una pelea porque la Bolsa quiere que limiten a los bancos, y eso de hecho es lo que va a pasar en

Estados Unidos con la ley que sacó Obama: limitar varias operaciones bancarias. Pero los bancos son un sector muy pequeño en Colombia.

¿A qué logros del sector ha contribuido Asobancaria?

Hemos trabajado en muchas cosas como gremio. La banca colombiana tiene una institucionalidad bastante sólida, una vigilancia buena, nos reconocen internacionalmente, está capitalizada y, por ejemplo, en plena crisis mundial el año pasado, no tuvo problemas.

¿Y en comparación con otros países?

Chile y Colombia tenían el mismo ingreso per cápita hace 30 años. Hoy día Chile tiene el doble. Obviamente está mucho más desarrollado y más bancarizado, al igual que Brasil o Perú. Esto tiene que ver con la productividad. Nosotros no hemos logrado que la productividad crezca. En mi opinión, no sé si sea la razón o no, el gran problema obedece a que el manejo salarial de los últimos años es una locura. El salario mínimo lo treparon a unos niveles que nadie puede pagar y la población ha optado por la informalidad. Eso es muy ineficiente. Colombia es el país de América Latina que tiene mayor desempleo, y si le sumamos la política salarial, pues...

¿Usted recomendaría un cambio institucional entonces?

Yo eliminaría toda esa cantidad de zancadillas que tiene el sistema financiero. Pero no solo ese sistema, sino el laboral, el pensional y el de salud. Porque si comparamos el sector financiero con estos otros, pues tiene menos líos el nuestro. Pero si se logra convencer a alguien que todo esto que hemos conversado durante la entrevista ha impedido el crecimiento del sistema, estaríamos hechos.



GUILLERMO BOTERO • Presidente de Fenalco

¿En qué hechos podríamos ubicar el origen de Fenalco?

Yo diría que el origen de Fenalco se remonta a actuaciones de fuerza frente a los comerciantes y a los productos que tenían almacenados, durante el segundo gobierno de Alfonso López Pumarejo. Este, ante una escasez en las importaciones, se dio a la tarea de controlar la distribución y precios de mercancías. Estaba además el antecedente de la ANDI, cuando el gobierno manifestó que no quería entenderse con muchas

personas sino con una sola. Se puede decir que casi se incitó a la creación de los gremios. Así, en mayo de 1945 nació la Federación Nacional de Comerciantes con dos personas a la cabeza que fueron muy importantes: Enrique Moreno y Andrés Campuzano. El primero, que después fue presidente, fue quien estructuró la federación con seccionales en varias ciudades y una presidencia general. Campuzano, por su parte, fue el primero en asumir la presidencia. De ahí en adelante pasaron grandes personali-



dades, como Hernando Agudelo Villa, que acaba de morir, Jaime Tobón Villegas y José Raimundo Soho, asesinado por las Farc.

Personas que desempeñaron un papel relevante en la historia de Colombia...

Sí. Algunos fueron ministros antes y otros después de su paso por Fenalco. Hay quienes dicen que los gremios han sido una puerta giratoria, pero yo diría que no es así. Hernando Agudelo Villa, estando en la presidencia de Fenalco, fue el gran creador de la Ley de Competencia, un proyecto que sacó adelante en el 58.

¿Qué otros legados de su gremio podemos rescatar?

En la década de los 70 comenzaron a surgir los primeros indicios de los grandes formatos, con Carulla a la cabeza, y luego con Olímpica. Luego vino la creación de las cajas de compensación familiar, con todas las luchas que tuvieron que librar, y fueron resultado de un gran acuerdo nacional. Por eso a mí me da risa cuando hablan de desmontar los impuestos a la nómina y, por ende, estas cajas de compensación familiar, porque habría que llamar a los sindicatos, al sector empresarial, al gobierno, etc. y llegar a nuevos acuerdos nacionales para lograrlo.

Entonces los años 70 tienen una gran relevancia para la historia del comercio...

Yo diría que la transformación que generó esa época del 70, con la llega-

da de la tecnología y la aparición de la inversión extranjera prácticamente sin restricciones, transformó el comercio e hizo que Colombia fuera un país excepcional, comparado con muchos países del mundo. Ya hubiesen querido los venezolanos lo mismo, si hubieran permitido que Cativen, con la inversión de Éxito, hubiera continuado allá.

Hoy que están en boga los llamados hipermercados, ¿se podría decir que el concepto de almacén grande tipo Carulla sería de los años 60?

Sí. Yo diría que don José Carulla inició muy temprano, pero el que transformó esa organización fue don Jorge Carulla, a quien hay que darle todos los méritos. Con él comenzó un formato interesante, trayendo tecnología y los conceptos de góndola y punto de pago. En eso las cajas de compensación también fueron parte fundamental porque se convirtieron en la gran competencia del comercio organizado. Desde luego, el comercio vivía muy sentido porque con los aportes de los trabajadores y de los 'patronos' se les hacía una competencia que se consideraba desleal. Pero hoy en día eso ya está integrado y regulado y por eso Colsubsidio y Cafam están afiliados a esta organización. Claro, es que antes disponían como querían de todos los recursos y destinaban discrecionalmente a mercadeo social o a recreación. Ahora la realidad es otra, aunque igual las ventas de una caja de compensación son altas.

¿Los tenderos y la Caja Nueva cómo evoluciona?

Se hizo un estudio en 1998 en el que se dijo que en 2005 los hipermercados y supermercados manejarían el 70% de los alimentos del país y las tiendas de barrios el 30%; en ese momento la situación era 54% hipermercados y supermercados (aspiraban a llegar al 70%), y 46% las tiendas de barrio. En 2005 se hizo de nuevo la medición y las tiendas de barrio pasaron a manejar el 52%, mientras que hipermercados y supermercados el 48%. Hoy en día el 55% del manejo lo tienen las tiendas de barrio y el 45% los hipermercados y supermercados. Entonces, no solo no se cumplió la predicción sino que se invirtió.

En la actualidad, para un hipermercado el segmento de alimentos y bebidas solo representa un 38%. Lo demás está representado en confecciones, electrodomésticos, llantas, etc.

¿Y por qué se revirtió la tendencia pronosticada?

Porque el 75% de los tenderos conocen a sus clientes con nombre y apellido, sin contar con que dan crédito. Sus precios no son tan altos, hacen liquidaciones y manejan un estándar

de calidad. Nosotros tenemos 120 mil tiendas vinculadas a Fenalco y sabemos los nombres y apellidos de los tenderos, qué hacen, qué venden, cuánto venden por día, etc. Sabemos absolutamente todo de 80 mil tenderos; de los 40 mil restantes nos falta recaudar más información. Pero esto se va haciendo gradualmente, así como las capacitaciones. Los hemos capacitado para que sepan cómo es la tienda ideal, cómo no mezclar alimentos con detergentes, cómo manipular alimentos, reglas básicas de economía y cómo debe ser la organización con los proveedores. Además, los motivamos para que se vayan formalizando.

Entonces, es un gran logro para Fenalco el tema de los tenderos

Por supuesto. Hemos analizado a fondo el sector. Por ejemplo, nosotros tenemos tenderos de calidad 1 a 5, siendo 1 el de calificación más baja y 5 el de la más alta. El 1 es una persona que está simplemente en la supervivencia, gana lo del día y no le interesa nada más. El 2 ya tiene un sentido de pertenencia; ahorra para comprar una nevera y, eventualmente, una mesa y unas sillas rimax. En el 3 uno comienza a ver visos de empresario: tiene

En la actualidad, para un hipermercado el segmento de alimentos y bebidas solo representa un 38%. Lo demás está representado en confecciones, electrodomésticos, llantas, etc. El mercado de alimentos y bebidas es liderado por las tiendas de barrio.



un mayor sentido de pertenencia y ha sido sujeto de crédito bueno y malo, así que, por lo menos, ya tiene una relación con la gran industria y acceso a mejores precios. El 4 ya es un empresario. Y el 5 ya está formalizado y tiene varios puntos de pago y góndolas, aunque sigue siendo tienda; tenderos 5 los hay en todos los estratos.

Miremos Ciudad Bolívar. La densidad en esta localidad es de 170 tiendas por kilómetro cuadrado. Para tener un punto de comparación, la densidad en Usaquén es de 20 por kilómetro cuadrado. Entonces, una persona que vive en Ciudad Bolívar camina 50

metros y encuentra una tienda a su derecha; camina otros 70 metros y encuentra otra a su izquierda. Además tiene un tiquete promedio entre 3 mil y 5 mil pesos, mientras que un tiquete promedio en un supermercado puede ser de 70 mil pesos, entre alimentos y todo lo demás; esto, sin contar con que para ir al supermercado debe tomar mínimo dos transportes, más o menos \$4.800.

¿Se podría decir que este es un fenómeno muy colombiano?

El concepto de tienda es muy latinoamericano, y en el caso colombiano yo

diría que está muy arraigado. Por eso empezaron a aparecer unos minimercados de las grandes cadenas, como Oxxo, de Coca-Cola, aquí en Colombia. La competencia de las tiendas es feroz; nadie puede darse el lujo de aumentar precios... los márgenes son bajos. Además, la tienda tiene otra condición a su favor y es que ha recibido el apoyo de la industria de la dispensación de productos en pequeñas cantidades; entonces se consigue una bolsa de leche a \$500 y una pasta de margarina por \$100. Una cadena como el Éxito no puede vender pasta por pasta porque se enloquece.



Fenalco, por ejemplo, tenía un programa con desplazados, en el Atlántico, para dispensar. Ellos dispensaban en el día y repartían en la noche.

¿Y este tipo de estrategias como la de los desplazados sí puede competir contra los grandes?

Ahora mismo están enfrentados pues allí existen dos monstruos que son Casino y Carrefour, ambos franceses, y un gran jugador local que es Olímpica, así como Cacharrería La 14, pero digamos que nosotros no podemos circunscribirnos a eso porque dentro de las grandes superficies

entran otros grandes conceptos. Homecenter es uno; ya entró La Polar haciéndole competencia a Falabella, que se alimenta también de Zara y Mango. Entonces “aquí a nadie lo dejan vender arepas”.

Ahora todos están tratando de cazar un buen socio estratégico como lo hizo el Éxito con Casino; están haciendo alianzas para poder competir. Las grandes superficies van a seguir ampliándose y no van a cederle al otro; tienen que cambiar también de formato porque los predios se acabaron, entonces ya no les importa entrar a Tuluá, Buga o donde aparezca un centro comercial. Sin embargo, mientras esa lucha se da, los tenderos se mantienen así lleguen las grandes cadenas a estratos 2 y 3.

Eso implica mayores inversiones en el país...

Sí claro, y son un gran factor generador de empleo. De hecho, uno de cada cuatro colombianos está empleado en el comercio.

Ya que habla de empleo, ¿cómo ve el tema de la formalización?

No hay una política de gobierno frente al tema. Cuando ha habido algún avance, ha sido un caso puntual como el de Bogotá, donde hay que reconocer que la Secretaría de Desarrollo Económico ha trabajado duro en la formalización. Ahora el presidente Santos habla de la creación de 500 mil empleos formales y esto requiere una inversión muy grande. Los primeros pasos para la formalización son: generar confianza y realizar una simplificación radical de trámites.

¿Qué propuestas para la Colombia actual tiene Fenalco?

Nosotros tenemos varias propuestas. Por una parte, es importante eliminar los costos de transacción de toda índole que tanto están agobiando al país: para que un contenedor llegue a su destino tiene que pasar hasta 3 veces porque hay una inspección del ICA, la aduana, el Invima, etc. No es que pretendamos omitir las revisiones, pero que se hagan al mismo tiempo para evitar todos esos costos de movilización del contenedor... eso es un despropósito. En cuanto a la integración formal de los negocios a la economía se puede decir que lo único que permite la formalización es la estabilidad del negocio. Nosotros, por ejemplo, hemos hecho un gran esfuerzo para que los tenderos saquen el RUT, porque sin este no tienen acceso a la gran industria (el 75% de los tenderos ya lo tiene).

Por último, estamos ante un cambio de gobierno en nuestro país, ¿qué expectativas tienen como gremio?

Hasta el momento nos ha gustado lo que ha hecho el Presidente Santos. Nos gustan los nombramientos y su programa de Unidad Nacional. Además, uno gobierna con los actores y no contra ellos. Pero la gran tarea, desde mi punto de vista, está en el Ministerio de Agricultura. 📍

Es importante eliminar los costos de transacción de toda índole que tanto están agobiando al país.



La familia, el negocio más rentable... la mejor inversión

Así como el medio ambiente, la niñez, las etnias, entre otros segmentos, requieren de una apuesta de la sociedad para su protección, la familia, considerada el centro de la misma, merece un mayor apoyo de todos los sectores. FAMOF, entidad que promueve la unidad familiar y ayuda a entender mejor el rol de los padres, así como a prevenir situaciones de riesgo, ya dio el primer gran paso en Colombia. ¿Quién se atreve a seguir?

“En principio pensamos que se trataba de esos grupos de encuentro en donde buscan solucionar la vida con metas inalcanzables, pero lo que encontramos fue un espacio en donde aprendimos, a partir de casos vivenciales, a afrontar el día a día de ser esposos o ser papás, simplemente basados en el amor, el respeto, los ideales y la unión.”

Lina Marcela Herrera M. y Juan Camilo Díaz B.

“Yo he hecho muchas especializaciones y tengo varios títulos, pero créanme que mi gran honor ha sido recibir este diploma”.

Así, con gratitud y emoción como la expresada en este testimonio de un directivo colombiano, reciben su ‘grado’ las parejas que asisten a los cursos de FAMOF, entidad colombiana sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover, difundir y desarrollar la orientación familiar.

FAMOF – Familias que ayudan a otras familias apoya a los padres en su tarea educativa, a través de cursos basados en el estudio de casos reales y metodología participativa, difundiendo así la necesidad de una educación para la libertad y el fomento de los valores que favorecen la convivencia social y la paz.

Por fortuna, entidades como esta, que cuentan con el apoyo académico e institucional de la International Federation for Family Development, IFFD (con estatus consultivo de las Naciones Unidas), cuestionaron, en su momento, el porqué de la ausencia de organizaciones que propendie-

ran por la protección y cuidado de la familia, si siempre se ha considerado el núcleo de la sociedad.

Hoy, la IFFD hace presencia en más de 50 países del mundo. En Colombia lo hace a través de FAMOF.

¿Cómo nació FAMOF?

La historia se remonta a finales del 2006, cuando la IFFD quiso buscar, vía Internet, qué tipo de instituciones trabajaban en Colombia por la familia. Su búsqueda dio frutos al encontrar el Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana; así que no dudaron en contactar a la directora, Marcela Ariza de Serrano, quien al enterarse de la intención de la IFFD de traer a Colombia su proyecto se dio cuenta de que no era algo que pudiera manejarse desde el instituto, pero tampoco cerró las puertas a la idea. Por eso, puso en contacto a Aníbal Cuevas, representante de la IFFD, con algunos matrimonios que ella sabía podrían liderar gustosos el tema en Colombia y tenían el perfil que se buscaba.

De esta manera, organizó un primer encuentro entre estos esposos

que ella consideraba ejemplares y Aníbal, quien además de ser jefe de auxiliares de vuelo de una reconocida aerolínea española, es uno de los impulsores del tema en el país ibérico. Aníbal es casado, tiene cuatro hijos y no solo pertenece a la IFFD, como miembro de la Junta Directiva, sino que forma parte del IIOF, Instituto de Inicativas de Orientación Familiar, de España, equivalente a FAMOF en Colombia.

“Cuando nos dijeron a mi esposa y a mí de esa reunión –cuenta César Yepes, uno de los convocados–, yo estaba terminando el MBA en INALDE y por eso conocía la Metodología del Caso, base de la formación en IFFD y en esta clase de escuelas de negocios. Además éramos un matrimonio joven y ese era como un requerimiento”.



“Aunque los temas de familia parecen de sentido común, son temas que necesitan mucha reflexión, formación y discusión, con el fin de hacernos la vida más sencilla. En los cursos de FAMOF encontramos un espacio para crecer en familia.”

María Carolina Arévalo Romero y Juan Carlos Díaz Moreno

A la reunión asistieron cinco matrimonios, pero a los dos que más motivó el proyecto (sin importar el tiempo que debían invertir) y que luego se convirtieron en dos de los fundadores de FAMOF fueron César Yepes y su esposa, Claudia Toscano; y Rolando Roncancio y su esposa, Carolina Acosta (Ver recuadro de Matrimonios fundadores).

“Luego, –agrega Yepes– fui yo quien siguió en contacto directo con Aníbal para que nos guiara en el proceso de conformación legal y formal”.

Después de encontrar lo más importante, que era el entusiasmo y la disposición para poner a andar el proyecto, el siguiente paso era realizar el PIMOF, Programa de Iniciación para Moderadores de la Orientación Familiar. Para tal fin, debía venir un

matrimonio de España a dictar una especie de entrenamiento y ahí surgió la primera dificultad: conseguir los recursos para dicho viaje. No obstante, los recursos llegaron “de forma providencial” a través de una donación de una empresa de Medellín, conseguida por Claudia Toscano. “Como aún no estábamos conformados legalmente, esta empresa prácticamente le entregó dinero a un matrimonio en el que debía creer. Por eso todo nos parecía increíble”, cuenta Claudia.

Como resultado de esta gestión, en marzo de 2007 vinieron a Colombia el español Luis Carreras con su esposa a dictar el PIMOF. “Claro, el proceso no fue fácil y estábamos asustados porque aún no sabíamos qué íbamos a hacer aunque teníamos la certeza de que era algo bueno –conti-

núa Yepes–. Igual, empezamos a convocar de esposos para que hicieran el PIMOF y logramos reunir, junto con los demás fundadores, a 60 matrimonios en el auditorio de la Universidad de La Sabana. ¡Eran 120 personas para hacer el PIMOF! Eso fue emocionante”.

El PIMOF es un seminario inicial, un *teaching*, para explicar en qué consiste la Metodología del Caso, qué es la IFFD, y los resultados de este proyecto creado en 1998 y que goza de prestigio internacional.

Tan pronto terminó el PIMOF, tres matrimonios de los fundadores viajaron al Congreso Internacional que realiza el IFFD y ahí el panorama se despejó aún más al compartir experiencias con los matrimonios líderes en otros países. “Ahí le dimos forma a este sueño”, asegura Yepes.

La fundación, ya constituida jurídicamente, vio la luz en julio de ese año y el nombre de FAMOF fue producto de una lluvia de ideas, de intercambio de correos electrónicos entre los fundadores, que aterrizó en lo que realmente son: familias que ayudan a otras familias.

El presente de FAMOF

Desde sus inicios, y hasta comienzos de este año, el matrimonio Yepes Toscano estuvo en la presidencia de

MATRIMONIOS FUNDADORES

Alejandro Moreno Salamanca
María del Pilar Castro Domínguez

Juan Guillermo Ortiz Martínez
María Catalina Gómez

Juan Carlos Gallego García
Sandra Patricia Ortiz Marín

Rubén Darío Henao Idarraga
Amanda Lucía Romero

Rolando Andrés Roncancio Rachid
Carolina Acosta Luque

Álvaro Iván Martínez Buitrago
Adriana Marcela Ordóñez Martínez

César Augusto Yepes Solano
Claudia Alejandra Toscano del Cairo



“ Las actividades programadas por FAMOF nos han brindado importantes criterios para asumir todos los retos de la vida en familia con una visión cristiana y plena. ”

Elena Infante y Luis Ernesto Leyva

la fundación. Desde marzo, Alejandro Reyes y su esposa, María Álvaro, fueron nombrados por la Junta como nuevos presidentes para que siguieran impulsando el desarrollo y crecimiento de la entidad. Estos son los ítems que describen a FAMOF en la actualidad:

- En FAMOF todo es un trabajo en equipo y sin remuneración económica. La Junta está conformada por 9 matrimonios, entre los que se reparten las funciones así:

- **Comité académico:** encargado de estructurar los casos y de organizar a los moderadores y jefes de equipo.

- **Comité de programación:** coordina la programación, el montaje, la logística de cada sesión y determina a qué público va dirigida la promoción, de acuerdo con el curso.

- **Comité de mercadeo:** encargado de la imagen de la fundación y de promocionar las alianzas estratégicas con otras instituciones.

- **Comité administrativo:** aunque el tema administrativo no es muy amplio, este comité está a tanto de los ingresos y gastos que generan los cursos. Llevar una contabilidad, una revisoría fiscal, presentar declaraciones tributarias, etc. merece tener un andamiaje administrativo.

- **Comité de egresados:** encargado de que cada matrimonio que termina un curso quede conectado con la fundación. Se les envía mensualmente un cronograma de actividades, nuevos documentos, artículos de prensa, links de páginas web, etc.

- Desde 2009, algunas instituciones de educación preescolar y sus asociaciones de padres se interesaron por FAMOF. De ahí, en parte, el crecimiento en el último año.

- FAMOF no discrimina a ningún matrimonio. Si bien no ofrece cursos terapéuticos sino preventivos, con el fin de afianzar los lazos matrimoniales y mejorar el rol educativo de los padres, cuando alguna pareja en crisis o disfuncional acude a la fundación, esta es orientada y remitida a las instituciones pertinentes.

- Una de las características distintivas de estos cursos es que además de la mayor comunicación que se logra entre los esposos, se forjan fuertes la-

zos de amistad entre los matrimonios participantes, a tal punto que se conforma una nueva red social para organizar tertulias, onces, comidas, etc.

Y esto es resultado de la metodología. ¿Cómo se estructura esta? En primer lugar se le entrega un caso a una familia para que, inicialmente, sea leído y analizado individualmente, detectando los hechos, los problemas y las alternativas de solución. Luego, el caso se discute en pareja (alrededor de un café, por ejemplo) para, posteriormente reunirse en grupos pequeños de trabajo donde se intercambian los diferentes puntos de vista y de ahí sí pasar a la sesión plenaria con el moderador.

- En FAMOF no hace falta que un moderador sea un gran investigador y especialista en familia o en Metodología del Caso. Un moderador es una persona de una alta calidad humana; alguien que valora la familia, el matrimonio y la educación de los hijos, y que conoce los elementos básicos de la Metodología del Caso. De 25 moderadores que había hace un año, se pasó a 53.

- Los casos son actualizados permanentemente por un grupo de expertos, contrario a lo que sucede en las empresas, porque las familias de hace 20 o 10 años difieren mucho de las de ahora.

- Con la firme idea de crecer, se pasó de tres cursos, ofrecidos el año pasado, a 9 cursos este año. Durante el primer trimestre de este año se

“ En FAMOF se tiene la posibilidad de estudiar diferentes etapas de crecimiento de nuestros hijos y la relación de pareja en el matrimonio, con una excelente metodología y casos de la vida real. Allí entendimos que nuestra familia no es la única que pasa por ciertas situaciones; es un común denominador en muchas de ellas.”

Dadeiva Reyes y Raúl Bueno Gómez

dictaron, por ejemplo, tres cursos en simultánea.

• Los cursos que FAMOF ofrece, por el momento, son:

• **Primeros pasos** – Para padres con hijos de 0 a 4 años.

• **Primeras letras** – Para padres con hijos de 5 a 7 años.

• **Primeras decisiones** – Para padres con hijos de 8 a 10 años.

• **Preadolescencia** – Para padres con hijos de 10 a 12 años.

• **Adolescencia** – Para padres con hijos de 13 a 18 años. (Este semestre no se está ofreciendo)

• **Amor matrimonial** – Para afianzar los lazos conyugales.

• En vista de que es una fundación sin ánimo de lucro, el dinero que se recoge se destina a los mismos cursos.

Por eso la necesidad de donaciones para poder llegar a más personas. Actualmente, los cursos pueden costar entre 380 y 450 mil pesos, que incluyen seis sesiones, material, refrigerios e incluso recreación para los hijos, en vista de que las sesiones son los sábados y la idea es que la familia esté unida.

El reto

FAMOF se encuentra en un proceso de expansión y de consolidación. Ya hace presencia en otras ciudades del país como Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín, Barranquilla y Cartagena, ya sea porque se han adelantado cursos o porque se están capacitando a los líderes de cada ciudad. El proceso

para dictar el PIMOF es el mismo que se siguió con los españoles: un matrimonio de Bogotá viaja si alguien de la ciudad los recibe para tal fin.

Por otro lado, FAMOF tiene dentro de sus proyecciones de labor social (ya se han empezado a adelantar algunas gestiones) llegar con sus cursos a sectores de bajos estratos económicos como Kennedy, en Bogotá. Pero para que este sueño se haga realidad requiere de más donaciones porque a estos matrimonios hay que subsidiarlos.

La idea es realizar el mismo trabajo con matrimonios de estas zonas que, a pesar de las dificultades, son conscientes de la importancia de fortalecer el hogar y de dejarles una buena educación a sus hijos. 📍

LA FAMILIA VISTA COMO UNA EMPRESA

Así como una empresa necesita de una planeación estratégica para poder alcanzar los objetivos de forma eficiente, igualmente sucede en las familias. De hecho, para un empresario o directivo su familia es (o debe ser) el principal negocio.

Entonces ¿cómo se estructura un hogar? En primer lugar se debe establecer un proyecto común, que es el equivalente a la misión en una empresa: hacia dónde se quiere llegar. Y luego ya se trazan unos objetivos específicos para cada miembro.

Pero la falta de ese proyecto común de vida es lo que lleva al fracaso a la mayoría de familias: muchas están viviendo el día a día sin un norte. Bueno, no solo a las familias, a cualquier organización.

Hoy día, para completar el panorama de la relación empresa-familia, muchos estudios hablan de la influencia y la repercusión positiva en la economía de los países cuando los trabajadores y las personas provienen de familias sólidas y estables.

PROTAGONISTAS

Son muchos los matrimonios que han trabajado por FAMOF. Sin embargo, destacamos tres que desde sus inicios le han apostado a ayudar a otras familias y que, a través de su ejemplo, han contribuido a tener una mejor sociedad, con padres más comprensivos y responsables. Para INALDE, es un orgullo que dentro de este cuadro de honor aparezcan dos de sus egresados: César Yepes y Rolando Roncancio (este último es además Secretario General de INALDE).



Familia Yepes Toscano: César Yepes y Claudia Toscano conforman uno de los matrimonios fundadores y fue el primero en asumir la presidencia. Estuvieron en el cargo del 2007 al 2010.

Familia Reyes Álvaro: Alejandro Reyes y María Álvaro son los actuales presidentes. Asumieron a principios de este año y tienen a su cargo el proceso de expansión y crecimiento de FAMOF, que alternan con sus trabajos como gerentes de importantes empresas. Inicialmente fueron beneficiarios de los cursos de la entidad.



Familia Roncancio Acosta: Rolando Roncancio y Carolina Acosta conforman otro de los matrimonios fundadores y han trabajado, desde el nacimiento de FAMOF, por el posicionamiento y reconocimiento del mismo.

Si usted desea hacer alguna **donación** o **contactarse** con FAMOF, escriba al e-mail direcciongeneral@famof.org consulte o comuníquese al teléfono 635 5310, en Bogotá. www.famof.org



Empresario

con sello de calidad

Iván Darío Uribe es el empresario destacado en esta edición. Su historia, además de ser un ejemplo de emprendimiento, es el claro retrato de lo que es capaz de hacer un hombre visionario: transformar una pequeña empresa familiar en una *holding* empresarial. Este es el resultado de la presencia de INALDE en las regiones del país.

“La limpieza, el orden y la disciplina son el común denominador en Coordinadora de Tanques. Allí, los talleres distan de los tradicionales atestados de grasa. Todo hace parte del concepto de calidad en el servicio.”

La historia de su familia en el negocio del transporte es un verdadero ejemplo de emprendimiento...

Así es. Nosotros somos una familia 100% paisa, cuya ascendencia se dedicó durante muchos años a la agricultura, hasta que, en la década del 50, mis tíos maternos salieron del campo para comprar las primeras volquetas. Más tarde, mi hermano mayor, Luis Carlos, que ya hacía parte de la generación de sobrinos, se dedicó a manejar un bus que tenía mi papá, abandonando sus estudios de bachillerato. En 1973, vendió el bus porque sentía que quería algo más grande y compró, en compañía con un tío, un doble troque modelo 74. Así, Luis Carlos se dedicó al transporte de carga seca, siendo él mismo el conductor del camión. Desde luego, mis papás se pusieron muy tristes porque su hijo mayor no quiso estudiar, pero Luis Carlos tenía claro su destino, a pesar de lo duro de ese trabajo.

Ya en el 78, otro primo también incursionó en el transporte comprando un carro de líquidos y, luego, él y Luis Carlos se unieron para ofrecer un servicio conjunto. Mi hermano compró otro doble troque con tanque y así fue que Dow Química se convirtió en uno de sus principales clientes. Por requerimientos de esta empresa, en 1981 compraron la primera tractomula, y de ahí en adelante empezó a crecer el negocio familiar.

¿Usted es el hermano menor?

Sí, el menor de 11. Somos 7 hombres y 4 mujeres.

¿Todos siguieron el camino de Luis Carlos?

Cuando Luis Carlos tomó la decisión de salirse de estudiar y empezó a ganar dinero, los demás también quisieron hacer lo mismo. Hoy, de los 11 hermanos, 10 trabajamos en el sector de transporte y solo tres somos profesionales.

¿Cuándo aparece usted en escena?

Luis Carlos ya tenía sus negocios, cuando empecé mis estudios. Primero, estudié tecnología en mercadotecnia y luego administración de empresas, de la que me gradué en el 91 de la Universidad Pontificia Bolivariana. A pesar

de que mis papás tenían las posibilidades económicas de pagar mis estudios, mi hermano Luis Carlos fue quien pagó mi carrera: era su sueño.

¿Cuándo decide irse a trabajar con él?

Llevaba cuatro años como gerente de una empresa productora de acrílicos, cuando mi hermano me hizo el ofrecimiento. Entonces lo pensé mucho, les comenté a mis padres, quienes sabían del carácter fuerte de Luis Carlos, y decidí dejarlo todo en manos de Dios. Le dije: “Dios, si mi hermano me está llamando, es por algo. Aquí le entrego esta decisión”. Y me fui, pero con mucho susto, porque ya tenía responsabilidades: me había casado e iba a ser papá.

¿Cómo fueron esos inicios?

Difíciles. Luis Carlos sabía que necesitaba ayuda pero no sabía para qué y al principio pensaba que todo lo que yo hacía era innecesario. La empresa la conformaban él, mi primo y una secretaria. Llegué a indagar cómo funcionaba todo y resulta que allí no había procesos definidos, las facturas que se dañaban las botaban y no existían consecutivos, no había contabilidad, etc. Fue duro arrancar, pero conseguimos una auxiliar contable, luego contratamos un contador, y empezamos a generar procesos.

Recuerdo que eso fue en el 95 y mi hermano me sugirió vender mi apartamento para comprar una mula. Y lo hice, también con temor. Cada uno aportó dinero y lo otro lo pagamos a través de un crédito (hasta el momento, él no usaba figuras de endeudamiento). Tenía claro que el negocio era rentable y que mi hermano ya tenía posicionado su nombre a pesar de la falta de visión empresarial.

¿Cuáles aportes específicos hizo usted a la empresa?

- Aunque aparentemente Transportes Inoxidables era el nombre de la empresa de mi hermano, él nunca se preocupó por darla a conocer así. En el mercado de líquidos hablaban de la empresa de Luis Carlos Uribe. Así que cuando llegué, empecé a posicionar el nombre y más cuando un cliente exigió que facturáramos como persona jurídica.



- Estructuré una cultura de *leasing*.
- Empezamos a asegurar las tractomulas, a pesar de la reticencia inicial de Luis Carlos. Como anécdota, compré la tractomula el 9 de enero del 96 y el 20 de julio se accidentó. Por fortuna estaba asegurada o mi esposa y yo quedamos en la calle.
- Creé la visión de la empresa, con base en una plataforma estratégica, y nos propusimos ser los primeros en Colombia en este negocio. Hoy es una realidad.
- Nos certificamos en calidad en el 98 y en el 99.
- Los 14 conductores que tenía la empresa cuando yo llegué no tenían seguridad social. Ahora todos los conductores son empleados directos.

Tal ha sido el crecimiento, que ya no es solo una empresa sino un grupo económico...

Exactamente. Había tantas líneas de negocio que conformamos la *holding* Alianza Uribe S.A.S. para, de paso, proteger el patrimonio. Tenemos Transportes Inoxidables, cuyo dueño es mi hermano. Hace 12 años creamos Coordinadora de Tanques, la marca universal, para que se encargara de la flota, del almacenamiento y de la distribución

de los líquidos, mientras que Transportes Inoxidables se dedicaba al servicio. En tercer lugar está Transportes M&S, empresa familiar que compramos posteriormente. Y, por último, hace seis años se constituyó Lance Uribe & Cia S.C.A., compañía inmobiliaria. Dentro del grupo yo soy el representante legal, el subgerente general y la segunda autoridad en orden jerárquico.

Adicionalmente, usted ha creado empresas propias

Sí, con mi patrimonio creamos, junto con mi esposa y mis hijos, la empresa IMD Uribe S.C.A. Ahí están nuestras tractomulas, con las cuales prestamos el servicio de transporte de carga líquida a Coordinadora de Tanques en calidad de afiliados, y nuestros bienes raíces. Además, desde IMD estamos emprendiendo una nueva modalidad de negocio que denominamos Bus Center, un centro logístico para vehículos de pasajeros. Allí los buses tendrán, en un solo lugar, combustible, lavado, taller, almacén de repuestos, llantas y mantenimiento, con precios estandarizados. Algunos de mis hermanos son dueños de buses y nos dimos cuenta de que existía una desorganización de procesos. Bus Center cuenta con una capacidad instalada para 90 vehículos.

¿Cómo estar a la vanguardia en el negocio de transporte de líquidos y productos químicos e inflamables?

Asistimos a seminarios y congresos nacionales e internacionales para mantenernos actualizados y contamos con tractomulas y motores con la más alta tecnología. Para estos últimos vamos a México o Indianápolis, donde están los mejores.

¿Cuál ha sido el mayor impacto de sus empresas?

Lo que más destaco es que somos empresas generadoras de empleo en el país. Actualmente el grupo ofrece más de 500 empleos directos e indirectos.

¿Qué representó realizar el PADE (Antioquia) en INALDE?

La vida es una antes de INALDE y otra después. Y lo digo abiertamente. Aprendí a ser más prudente, a mejorar mis habilidades estratégicas en los negocios, a profundizar en la visualización de la compañía en un entorno macro, a delegar (algo que me costaba bastante) y, sobre todo, a entender cómo deben funcionar los protocolos en las

empresas familiares. Con INALDE yo tengo un lazo para toda la vida. Además me gustó mucho que involucraran a mi familia en el proceso.

Acaba de cerrar un negocio importante con Terpel.

¿De qué se trata?

Hace dos años compramos a Transportes M&S, una empresa de una familia antioqueña que, a su vez, tenía una alianza con Transportes Botero Soto, reconocida en el sector de transporte. Esta última, una compañía afiliadora de flotas, y nosotros, como Coordinadora de Tanques, acabamos de ganar una licitación por tres años, con opción de prolongación, con la firma Terpel para el transporte del combustible Jet, lo cual nos pone ahora en este negocio de transportar el combustible que va a suministrarse a los aviones de Avianca que arriban al Aeropuerto Eldorado. Es una operación puntual en la que ambas empresas aportan desde su saber hacer. Este negocio representa una gran satisfacción para la vida empresarial del Grupo Económico Luis Carlos Uribe Moreno. ■

Hay varias maneras de controlar el estrés....



...Valeriana Labfarve

De venta en los principales Almacenes de cadena, Droguerías, Puntos de venta autorizados y tiendas naturistas del país. Línea de servicio al cliente: 018000115 115.

Es un medicamento, no exceder su consumo, registro sanitario: PFT2009-00011-R2. Leer indicaciones y contraindicaciones, si los síntomas persisten consultar al médico.



www.labfarve.com

Programas de perfeccionamiento directivo

Inicio de programas

El 11 de mayo se dio inicio al Programa de Alta Dirección Empresarial - PADE 2010. Este cuenta con 55 participantes de los cuales 33 son directivos de primer nivel de organizaciones como Frisby S.A., ISAGEN S.A., Coca-Cola y Nestlé; y 22 de las Fuerzas Militares de Colombia.

El 14 de mayo comenzó la segunda versión del Programa de Dirección Avanzada PDA Región Caribe. El evento inaugural se llevó a cabo en el Hotel Dann Carlton de Barranquilla, donde se adelanta este programa que cuenta con la participación de 16 empresarios y directivos de la región (Cartagena, Santa Marta y Barranquilla).

El 26 de mayo se inició Programa de Desarrollo Directivo PDD II - 2010. Este cuenta con 28 participantes de diferentes empresas, entre las que se destacan SGS, Hospira, Codensa, Axioma, Grupo Colpatria, General Electric y Fiduprevisora.

El 2 de julio comenzó el MBA 2010-2012, que cuenta con 94 participantes. La ceremonia de apertura contó con la presencia de directivos y profesores de INALDE y al final de la jornada se realizó una cena de integración.



Finalización de programas

► **El 26 de junio** se realizaron, en INALDE, los grados del MBA promoción 2008 – 2010. En la ceremonia recibieron el título 85 participantes, quienes tuvieron la oportunidad de recoger el diploma acompañados de sus hijos. Cabe destacar la intervención realizada por el Doctor José Rodríguez Iturbe, profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Sabana, el cual presentó la lección magistral 'Confianza y convivencia armónica'.



In Company

Entre abril y agosto se dio inicio a los siguientes programas hechos a la medida:

5 de abril: quinto grupo del In Company de liderazgo realizado para **Ecopetrol**. El grupo está integrado por 51 participantes de Bogotá. Termina en octubre.

21 de abril: segundo grupo del In Company 'Líderes transformadores', programa realizado para **Ecopetrol**. El grupo está compuesto por 41 participantes de Bogotá y Barrancabermeja. Finaliza en octubre.

5 de mayo: tercer grupo de 'Líderes transformadores', programa In Company promovido por la vicepresidencia de talento humano de **Ecopetrol**.

13 de mayo: programa In Company 'Sistemas de información y competitividad de las organizaciones', dirigido a altos directivos - clientes VIP de la compañía **Telmex**. Finalizó el 20 de mayo.

3 de junio: In Company en dirección estratégica realizado para **Grupo Chía**. El grupo está formado por 33 participantes de Bogotá. Se extenderá hasta septiembre.

9 de junio: In Company en dirección general realizado para **TCC**. El grupo está integrado por 47 participantes de Medellín. Termina en septiembre.

21 de junio: In Company en desarrollo gerencial realizado para **Publicar S.A.** El grupo está compuesto por 56 participantes de Bogotá. Se extenderá hasta octubre.

22 de julio: In Company en visión estratégica e innovación realizado para el **Grupo Éxito**. El grupo está formado por 45 participantes de Medellín. Termina en septiembre.

Semana Internacional PADE

Del 10 al 16 de julio, los participantes de los programas PADE Bogotá, PADE Medellín, PDA y PDD tuvieron su Semana Internacional en el IPADE de México. En total viajaron 88 participantes, en compañía de los directores regionales de programa y del Director General de INALDE, Doctor Pedro Niño Rodríguez.



Comunidad INALDE

Nombramiento

Desde abril, el Doctor Manuel Alberto Domínguez es el nuevo Director Administrativo y Financiero de INALDE. El Doctor Domínguez se ha desempeñado como gerente administrativo y financiero de Ajecolombia; gerente de soporte CAT, de Alexim Trading Corp., y analista Fonede de Cafam, entre otros.



INALDE, en RICE Alliance Business Plan Competition

Los Doctores Raúl Lagomarsino y Fabio Alvarado fueron invitados, del 15 al 17 de abril, a la RICE Alliance Business Plan Competition, realizada por la escuela norteamericana RICE School of Business. Este es el mayor concurso de planes de negocio del mundo y el que más premios reparte entre sus participantes, con 42 equipos compitiendo por un total de más de un millón de dólares. Así mismo, se avanzó en la formalización de una alianza para fortalecer el área de emprendimiento en INALDE.

Libro del Doctor Gonzalo Gómez publicado en México por reconocida editorial

La editorial Cengage Learning International, presente en Australia, Brasil, Canadá, México, Singapur, España, Reino Unido y Estados Unidos, publicó, en México, el libro *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. Este es producto de la investigación y la experiencia en consultoría del Doctor Gonzalo Gómez Betancourt, Director del Área de Empresa Familiar, con la colaboración de María Piedad López y José Bernardo Betancourt, miembros del grupo de investigación.



Nuevo caso en logística, escrito por profesor de INALDE

El Doctor Luis Felipe Salom y Pilar Sepúlveda, profesor y asistente de investigación, respectivamente, del Área de Dirección de Operaciones, Tecnología y Producción, se reunió el pasado 12 de mayo en las instalaciones de INALDE con ex empleados del Grupo Empresarial Bavaria, hoy SabMiller, para concluir el caso de 'Logística con responsabilidad social', que se estrenará en la Semana Internacional del IPADE Business School, en octubre. Estas personas fueron quienes vivieron el proceso de creación de las Cooperativas Asociadas de trabajo (CAT) en 2001 y vinieron a la Escuela a contar qué pasó nueve años después con las cooperativas y por qué y cómo lograron sobrevivir.



Profesor de INALDE, conferencista en el Simposio Internacional de Centros Comerciales 2010



- ◀ **El Doctor German Serrano Duarte**, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, fue invitado a participar como conferencista en la Convención Nacional y Simposio Internacional de Centros Comerciales 2010, realizado del 13 al 15 de mayo en Bogotá. El Doctor Serrano dirigió la sesión titulada 'El reto de dirigir, algo más que resultados'.

MBA de INALDE recibió oficialmente el certificado de acreditación por parte de la AMBA



- ◀ **Del 26 al 28 de mayo**, los Doctores Pedro Niño, Director General de INALDE y Sandra Idrovo, Directora de Investigación, asistieron a la AMBA 2010 International Conference for Deans and Directors, que se realizó en Berlín, titulada "Responsible Management for a World in Transition". En el marco de la conferencia se hizo la entrega oficial del certificado de acreditación, por parte de esta entidad, a INALDE y su MBA.

INALDE, sede de encuentro de profesores de finanzas de Iberoamérica

El 31 de mayo se realizó en INALDE el encuentro de profesores del Área de Dirección Financiera de las escuelas de negocios más importantes de Iberoamérica. La reunión, que hace diez años no se realizaba, arrojó varias conclusiones positivas en temas de cooperación en investigación, relaciones entre escuelas, escritura de casos y artículos. Los asistentes a dicha reunión fueron: el Doctor Gabriel Noussan, del IAE de Argentina; el Doctor José Luis Suárez, del IESE de España; el Doctor Oscar Carbonell, del IPADE de México; los Doctores José Defina y Patricio Vergara, del IDE de Ecuador; los Doctores José Ricardo Stok y Jorge Arburú, del PAD de Perú; el Doctor Julio Aznarez, del ESE de Chile; y los Doctores Luis Delfín Barrero, Fernando Barrero y Juan Pablo Dávila, de INALDE. ▼



Directora del Área de DPO presenta ponencia en Hungría

Del 2 al 4 de junio, la Doctora Sandra Idrovo viajó a Hungría para ▶ asistir a la 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice Across Europe, donde presentó el *paper* titulado 'Work-Life. Balance in Spanish and Latin American Organizations: A Comparison', documento escrito por la Doctora Idrovo en conjunto con la profesora Consuelo León, del IESE de España. Al final de la conferencia, la ponencia se registró dentro del libro de *proceedings*.



INALDE, sede del Marketing Camp 2010



◀ **El 21 y 22 de junio** se llevó a cabo el Marketing Camp 2010, que este año tuvo como sede a Colombia y, específicamente, a INALDE. El evento contó con la presencia de 20 profesores del Área de Dirección de Marketing de las diferentes escuelas de negocios de Iberoamérica, entre las que se destacan IESE, de España; IPADE, de México; e IAE, de Argentina. Los profesores desarrollaron una agenda en la cual revisaron temas acordados en la reunión del año pasado, llevada a cabo en Perú, así como temas críticos y preocupaciones propias de sus áreas.

Programa para periodistas económicos

▶ **El 19 de junio y el 3 de julio** se realizaron, en INALDE, las dos jornadas del Programa para Periodistas Económicos titulado 'Competencias para el análisis de la economía pública y privada'. A este asistieron cerca de cincuenta comunicadores y periodistas del gremio económico y de reconocidos medios como RCN, Caracol, *Portafolio* y revista *Dinero*. El programa contó con el respaldo de la Asociación de Periodistas Económicos –APE– y del Banco de Bogotá.



Área de Empresa Familiar, ponente en IFERA 2010

▶ **El 7 y 8 de julio**, el Doctor Gonzalo Gómez y la investigadora María Piedad López participaron, como ponentes, en el Congreso Anual de la International Family Enterprise Research Academy - IFERA 2010, realizado en Lancaster, Reino Unido. Las dos investigaciones presentadas, 'The Involvement of Women in Management and Government Bodies in Colombian Family Businesses: Its Motivation and Impact' y 'Exploratory Study on the Influence of Family Vision and Ownership Vision on the Strategy and of these in the Profitability and Family Performance of the Colombian Family Business', se encuentran publicadas en el libro de memorias del evento, *Long Term Perspectives on Family Business*.



Grupo de investigación de INALDE realizó estudio para la Procuraduría General de la Nación

El equipo del proyecto Empresas Familiarmente Responsables, del grupo de investigación del Área DPO de INALDE, integrado por la Doctora Alma Ariza, la Doctora Sandra Idrovo y Pámela Leyva, presentó, el 19 de julio, el informe final de la 'Evaluación de la relación familia y trabajo para elaborar propuestas de políticas públicas', llevado a cabo por solicitud de dicha entidad. Al evento asistieron el Doctor Alejandro Ordóñez, Procurador General de la Nación; algunos procuradores delegados, y personal del área de talento humano. Debido a la importancia que tuvo este informe para el Procurador y su equipo, se acordó que este proyecto se prolongará para asistir a la PGN en temas relacionados.



INALDE, reconocida por la Armada Nacional de Colombia



El 26 de julio, el Doctor Pedro Niño, Director General de INALDE, recibió, en nombre de la Escuela, la medalla 'Servicios distinguidos a la Armada Nacional', distinción que se otorga a quienes desinteresadamente han aportado al desarrollo y crecimiento de dicha institución castrense. La ceremonia, que tuvo lugar en el Batallón de Seguridad de Infantería de Marina, en Bogotá, se realizó en el marco del Día de la Armada Nacional y durante la conmemoración de los 187 años de la Batalla Naval del lago de Maracaibo.

Asociación de Egresados de INALDE

Encuentro PADE Medellín

El 10 de abril se llevó a cabo, en las instalaciones del Hotel Las Lomas, en Medellín, el Encuentro de Egresados del Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, en compañía de sus familias. Los 140 asistentes disfrutaron de una tarde de recreación, acompañada de música de los años setenta y ochenta, karaoke, una parrillada y sangría. Durante la actividad se rifaron algunos premios, como cenas en el restaurante del Hotel Medellín Royal y en el Restaurante el Cielo, además de una membresía por un mes en el Country Club de dicha ciudad.

Almuerzo de egresados PADE Eje Cafetero

El 17 de abril se realizó un almuerzo campestre con los egresados PADE 2008 y 2009 del Eje Cafetero. El encuentro, al que asistieron 25 egresados con sus respectivos cónyuges, se llevó a cabo en la finca del Doctor Oscar Villegas, uno de los egresados.

II Sesión de Continuidad

El 21 y el 22 de abril se realizó, en las instalaciones de INALDE, la II Sesión de Continuidad 2010, organizada por la Asociación de Egresados. La sesión, titulada 'Los límites de la responsabilidad social corporativa', estuvo dirigida por el Doctor Juan Manuel Parra, profesor del Área de Dirección de Personas en la Organizaciones, y por el Doctor John Naranjo, Director del Área de Entorno Económico, Político y Social. Al evento asistieron 80 egresados de los programas PDD y MBA, y 35 egresados del programa PADE, así como el Doctor Carlos Villa, creador del proyecto El Cinco, iniciativa que generó la creación del caso que lleva el mismo título.

Celebración de quinquenios PDD

El 22 de abril, egresados de las promociones 1990, 1995, 2000 y 2005 del PDD se reunieron en INALDE para conmemorar los 5, 10, 15 y 20 años de haber finalizado el programa. Durante el encuentro, el Doctor Fabio Novoa, Director del Área de Dirección de Operaciones, Tecnología y Producción de INALDE, dictó el caso 'Andrés Carne de Res'. Luego, los invitados tuvieron un espacio de integración, acompañado de una copa de vino y de la proyección de fotografías de ex participantes, recordando así sus mejores momentos en la Escuela.



Cata de whisky

El 27 de abril se realizó, en las instalaciones de la Escuela, una cata de whisky ofrecida por el Área Comercial de INALDE y Ecolicores de Colombia. Al evento asistieron 30 egresados de las distintas promociones PADE.



Torneos de golf y tenis

El 21 de mayo, la Asociación de Egresados de INALDE realizó, en simultánea, los torneos de golf y tenis que anualmente se llevan a cabo en el Country Club de Bogotá. Cerca de 80 jugadores de golf se dieron cita desde las 7:00 a.m. en el campo Pacos y Fabios, y ocho tenistas en el campo nuevo del Country Club, a partir de las 9:00 a.m. Alrededor de la 1:30 p.m. se dio inicio a la ceremonia de premiación en la que se entregaron los trofeos a los ganadores de cada torneo y se rifaron muchos premios.



III Sesión de Continuidad

El 26 y 27 de mayo se llevó a cabo la III Sesión de Continuidad para egresados afiliados a la Asociación, titulada 'Gestionando la rentabilidad a partir de las oportunidades competitivas'. En esta, se lanzó para Latinoamérica el caso empresarial de Novartis. La sesión académica estuvo a cargo del Doctor José María Corrales, profesor de IAE Business School, de Argentina. Cerca de 110 personas asistieron a esta Continuidad.



II Conferencia de Coyuntura

Con la presencia del Ministro de Relaciones Exteriores ▶

Doctor Jaime Bermúdez Merizalde, el 16 de junio se llevó a cabo la Conferencia de Coyuntura titulada 'Política exterior colombiana: lineamientos estratégicos', organizada por la Asociación de Egresados de INALDE, en el Metropolitan Club de Bogotá. El Ministro Bermúdez presentó un amplio panorama político de Colombia en el ámbito internacional y enfatizó en la importancia de potenciar la geografía nacional en asuntos de diplomacia. Se refirió al significativo avance que ha tenido Colombia durante los últimos ocho años en materia de seguridad y lucha contra los grupos armados al margen de la ley y confirmó el apoyo que Colombia está brindando a países de la región que presentan casos similares en su situación de orden público, entre ellos Paraguay y algunos de Centroamérica. A la sesión asistieron cerca de 70 egresados.



IV Sesión de Continuidad



◀ **El 23 y 24 de junio** se llevó a cabo, en INALDE, la IV Sesión de Continuidad. El tema central fue 'Una visión iberoamericana del marketing' y se desarrolló durante el Marketing Camp 2010. En el evento, al que asistieron 105 egresados, se habló sobre las distintas tendencias en marketing propias de cada país iberoamericano, así como del comportamiento que están siguiendo los consumidores en cada región.

IV Sesión de Continuidad Eje Cafetero

El 28 de junio se realizó la IV Sesión de Continuidad para los egresados del Eje Cafetero. La sesión estuvo a cargo del Doctor Fabio Novoa, Director del Área de Dirección de Operaciones, Tecnología y Producción, quien analizó el caso 'Aldi – Un ícono minorista alemán'. El evento se llevó a cabo en las instalaciones del Hotel de Pereira y contó con la presencia de 40 participantes.

V Sesión de Continuidad

El 28 y 29 de julio se llevó a cabo ▶ la V Sesión de Continuidad, titulada 'Innovación en la manera de dirigir personas' y dirigida por el Doctor Peter Montes, Director del Área de Política de Empresa de INALDE. A la sesión asistieron 122 egresados.



Conferencia sobre cómo rediseñar la carrera profesional



◀ El 4 de agosto, la Asociación de Egresados de INALDE ofreció a sus egresados la conferencia titulada 'Claves para rediseñar tu carrera profesional'. Esta fue dirigida por el Doctor Álvaro González Alorda, profesor de ISEM Fashion Business School, de España, quien centró la conferencia en cómo rediseñar la carrera profesional en los próximos 30 años.

Programa académico en Cali

El 5 de agosto se realizó, en Cali, el programa 'Juntas directivas: los riesgos del éxito', dirigido a egresados de la región. Las sesiones fueron dirigidas por el Doctor Raúl Lagomarsino Dutra, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE.

Profesores internacionales en INALDE

Entre mayo y agosto de 2010 INALDE contó con la presencia de los siguientes profesores internacionales:



Dr. José María Corrales



Dr. Martín Zemboraín



Dr. Francisco Gay



Dr. Vicente Font



Dr. Jon Megibow



Dr. Oscar Carbonell



Dr. Pablo Regent



Dr. Miguel Bazán



Dra. Raquel Lázaro



Dr. Álvaro González Alorda



Dr. Alberto Fernández

Dr. José María Corrales, Director de Formación de Ejecutivos y Masters y profesor del Área de Sistemas de Dirección y Control, de IAE Business School de Argentina.

• **Programa:** PDD I.

Sesiones: Gestionando con un modelo de control integral. Implantando los sistemas de medición de *performance*. Balanced Scorecard: Hacia un nuevo modelo de gestión integral.

• **Programa:** PADE.

Sesiones: El impacto de la estrategia

contable en los resultados de la empresa. Construyendo la rentabilidad en las empresas.

• **Programa:** MBA 2009-2011.

Sesiones: Costos para competir. Gestionando la rentabilidad en Latinoamérica: La visión global *versus* la regional.

• **Programa:** In Company con Ecocontrol.

Sesiones: Gestionando con un modelo de control integral. Responsabilidad directiva en el control interno. La medición de la estrategia. Gestionando la

empresa sin presupuesto.

Programa: III Sesión de Continuidad.

Sesión: Gestionando la rentabilidad a partir de las oportunidades competitivas.

Dr. Martín Zemboraín, profesor del Área de Dirección Comercial y Director Académico del Centro de Medios y Entretenimiento (CIMEL), de IAE Business School, de la Universidad Austral de Argentina.

Programa: MBA 2008-2010.

Sesión: Markstrat.

Dr. Francisco Gay, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, de IESE Business School de España.

- Programa: **PDD I.**

Sesión: Conciliación familia, vida laboral.

- Programa: **PDD II.**

Sesiones: Motivaciones. Autoliderazgo.

Dr. Vicente Font, profesor del Área de Marketing de IESE Business School, de España.

- Programa: **PADE.**

Sesiones: Planes comerciales. Mercado.

- Programa: **PDD I.**

Sesión: ¿Extensión de marca?

- Programa: **PDD II.**

Sesiones: Funciones del marketing en las organizaciones. Marca y producto.

- Programa: **PDA.**

Sesiones: Funciones del marketing en la organización. Marca y producto.

Dr. Jon Megibow, profesor del Área de Gerencia de Comunicaciones, de Darden School of Business, de Estados Unidos. Visitó INALDE con el fin de puntualizar algunos aspectos del convenio entre nuestra Escuela y Darden en temas como escritura de casos e intercambio de profesores.

Dr. Oscar Carbonell, director y profesor del Área de Dirección Financiera, de IPADE Business School de México.

- Programa: MBA 2009-2011.

Sesiones: Introducción al costo de capital. El riesgo y el costo de capital en economías emergentes.

- Programa: **PDD I.**

Sesiones: Valoración. Creación y destrucción de valor.

- Programa: **PDD II.**

Sesiones: Introducción a las finanzas. Introducción al análisis financiero.

• Programa: In Company Grupo Chía.
Sesiones: Análisis y diagnóstico financiero - Diagnóstico e índices financieros. Análisis y diagnóstico financiero. Influencia de la estrategia comercial y operativa.

Dr. Pablo Regent, profesor del Área de Sistemas de Información y Control, del IEEM de Uruguay.

- Programa: In Company Ecopetrol.

Sesión: Autoconocimiento y liderazgo.

- Programa: In Company TCC.

Sesión: Reflexiones sobre liderazgo.

- Programa: MBA 2009-2011.

Sesiones: Las reglas formales del juego y las relaciones interdivisionales. Control por persona, acciones y resultados.

Dr. Miguel Bazán, Director del Área de Dirección de Operaciones, del PAD de Perú; vicepresidente de Ajegroup y miembro del directorio de diversas empresas.

- Programa: In Company Ecopetrol.

Sesión: Pensamiento estratégico.

- Programa: In Company TCC.

Sesiones: Concepto de lo estratégico y lo visionario - Análisis estratégico. Evolución de lo estratégico con las capacidades y el entorno competitivo.

Dra. Raquel Lázaro, Secretaria Académica y profesora adjunta de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Navarra, España. Dirigió la jornada de formación antropológica para profesores y directivos de la Escuela, titulada 'Naturaleza humana y concepto de trabajo: Adam Smith, los fundamentos del capitalismo y sus consecuencias en nuestro modelo económico'.

Dr. Álvaro González Alorda, profesor titular a tiempo completo y Director del Área de Innovación, de ISEM Fashion Business School de España.

- Programa: PDD II.

Sesiones: Rediseña tu carrera profesional. Innovación.

- Programa: In Company Éxito.

Sesión: Innovación y gestión del conocimiento.

- Conferencia AEI: Replantea tu carrera profesional.

- Conferencia organizada por el Área Comercial: Innovar en los servicios.

Dr. Alberto Fernández, profesor titular a tiempo completo del Área de Control, de IESE Business School de España. Su área de conocimiento se enfoca en la planeación estratégica de sistemas de gerencia, los cuales incluyen temas específicos de planeación, información y seguimiento.

- Programa: PADE Bogotá.

Sesiones: El cuadro de mando integral. Indicadores de gestión, evaluación y sistemas de incentivos. La planificación estratégica y el presupuesto.

- Programa: PADE Medellín.

Sesiones: El cuadro de mando integral. Indicadores de gestión, evaluación y sistemas de incentivos. Sistemas de gestión y crecimiento.

- Programa: **PDD II.**

Sesiones: Costos aplicados a las decisiones en ambientes de competencia. Costeo basado en actividad. Análisis de costos estratégicos.

- Programa: MBA 2009-2011.

Sesiones: El cuadro de mando integral. El mapa estratégico y las iniciativas estratégicas.

Nuestros egresados son noticia...

La Asociación de Egresados de INALDE felicita a los siguientes egresados por sus más recientes nombramientos y logros.

Nombramientos



Comandante General de las Fuerzas Militares

El Almirante Edgar Augusto Cely Núñez es egresado PADE 2007. Durante su carrera se ha desempeñado en innumerables cargos militares. Se destacó como Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Naval del Atlántico, Jefe de Planeación y Desarrollo Institucional de la Armada Nacional, Jefe de la Jefatura de Acción Integral del Comando General de las Fuerzas Militares, Jefe de Estado Mayor Conjunto de la Fuerza de Tarea Conjunta 'Omega', Jefe de Operaciones Navales de la Armada Nacional, y como Director de la Escuela Superior de Guerra, entre muchos otros. Así mismo, fue Agregado Naval ante el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, en Londres (Inglaterra), ciudad donde también se desempeñó como Vicepresidente del Comité Ejecutivo del Fondo Internacional de Indemnización por Contaminación debida a Hidrocarburos. Ascendió al último grado el 5 de diciembre de 2009 y desde el 27 de julio de 2010 fue nombrado Comandante General de las Fuerzas Militares.

Presidente de la Alianza Universidad-Empresa-Estado para la promoción de la ciencia, tecnología e innovación en Bogotá

Francisco José Manrique Ruiz, egresado PADE 2009 y presidente de Soluciones Inmobiliarias MS, fue nombrado presidente de la Alianza Universidad-Empresa-Estado. Su nombramiento fue decisión del Consejo Directivo de dicha organización, a la cual pertenecen rectores de prestigiosas universidades y empresarios destacados del país. Su principal reto en esta posición es construir puentes de colaboración entre las empresas y los centros de investigación de las universidades para promover productos y servicios innovadores que mejoren la competitividad de estas y de la región. fmanrique@mac.com



Chief Financial Officer en Brown Energy Group Inc, Miami

Carlos Iván Villegas Giraldo, PADE 2003, fue nombrado Chief Financial Officer de Brown Energy Group Inc., en Miami. Anteriormente se desempeñaba en el mismo cargo pero en la aerolínea americana de carga Arrow Air Holdings, conocida como Arrow Cargo. Brown Energy Group Inc. desarrolla proyectos de ingeniería en el sector de energía fósil y renovable en América Latina, África y el Medio Oriente. Su misión, en este cargo, será estructurar financieramente todos los proyectos 'Llave en mano' de la compañía, buscando la viabilidad financiera, económica y ecológica, con base en los continuos incrementos de la demanda de energía en el mundo. Carlos Iván valora de INALDE la formación que recibió desde el punto de vista analítico. c.villegas@browneg.com

Directora de Excelencia de Clientes Pyme en UNE EPM Telecomunicaciones

Dina Cabrera Becerra, MBA 2001, fue nombrada Directora de Excelencia de Clientes Pyme en la Vicepresidencia de Mercados Pyme de UNE EPM Telecomunicaciones S.A. Durante los últimos tres años se venía desempeñando como Subdirectora de Inteligencia de Mercados Empresariales en la misma compañía. Hoy, agradece al MBA de INALDE por el mejoramiento de sus habilidades y competencias para interpretar el balance óptimo entre los recursos dispuestos por la empresa para alcanzar resultados. dina.cabrera@une.com.co



Defensora Delegada Noroccidente de la Defensoría del Contribuyente

Diana Patricia Richardson Peña, egresada PDD 2009, se posesionó en el cargo de Defensora Delegada Noroccidente de la Defensoría del Contribuyente y del Usuario Aduanero en julio. Anteriormente trabajaba como Directora Jurídica de Voting Solutions Colombia S.A., y como asesora legal externa de diversas compañías nacionales y extranjeras. La Defensoría Delegada es un órgano especial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, encargado de garantizar la observancia de los derechos del contribuyente y del usuario aduanero en los procesos que realice ante la Entidad. Diana considera que la formación recibida en el PDD le permitirá priorizar aquellos aspectos estratégicos que tiendan a responder a intereses comunes de las asociaciones empresariales y valora significativamente la enseñanza de INALDE para gestionar el talento humano. drichardsonp@dian.gov.co

Gerente Divisional de Ventas para Costa Rica en Kellogg Centroamérica

César Augusto Avilán Sánchez, egresado MBA 2009, fue nombrado Gerente Divisional de Ventas para Costa Rica en Kellogg Centroamérica, empresa multinacional que se dedica a la producción y comercialización de alimentos. Su cargo anterior era Gerente de Canal Tradicional en Kellogg de Colombia. Su principal reto en esta posición es la consolidación del *share* de mercado de las marcas de Kellogg en Costa Rica. César aprendió en INALDE que “en un mundo globalizado las oportunidades surgen de hacerse constantemente la siguiente pregunta: ¿Será que hay una mejor forma?”. cesar.avilan@kellogg.com





General Manager – Andean Region of ISI Emerging Markets Inc.

Mauricio Uribe Valencia, egresado PDD – IAE 2004, asumió desde junio como General Manager para la Región Andina en ISI Emerging Markets Inc., una filial de Euromoney presente en 30 países. La compañía se dedica a la recopilación, manejo y análisis de información económica y financiera orientada especialmente a entes económicos, inversionistas institucionales y entidades que hacen análisis de riesgo. Uno de sus principales retos es liderar la fusión de la multinacional con Benchmark – BPR, consolidando la nueva compañía en el mercado nacional, y abrir los mercados de Panamá, Ecuador y Venezuela. Para Mauricio lo más importante es que cada persona aporte, desde su posición, al mejoramiento de la sociedad colombiana, una de las más desiguales del continente. muribe@securities.com

Presidente de Credibanco/Visa

Gustavo Leño Concha, egresado PDD 2005, asumió la presidencia de Credibanco/Visa Colombia, después de cinco años como Gerente de Investigación y Desarrollo y diez como Vicepresidente de Mercadeo en Visa. Este economista, especialista en Mercados de la Universidad de Los Andes, fue nombrado por la Junta Directiva de dicha organización. Su principal labor será ampliar el mercado internacional de instrumentos de pago y desarrollar una gama de productos, basado en un modelo de gestión con énfasis en el talento humano. Leño valora significativamente de INALDE la visión gerencial integral que brinda a los participantes, producto de la toma de decisiones generadas a partir del análisis de casos. gleano@visa.com.co



Subgerente Comercial en Sodimac Colombia

Felipe Venegas Dávila, egresado PDD 2010, fue promovido de Gerente de Negocios a Subgerente Comercial en Sodimac Colombia S.A., compañía de *retail* de productos de construcción y mejoramiento del hogar representada en las marcas Homecenter y Constructor. Su tarea será consolidar esta cadena como el lugar de destino para todos los profesionales de áreas relacionadas con la construcción por surtido, calidad y precio. fvenegas@homecenter.com.co

Vicepresidente de Tesorería del Banco Santander

Camilo Antonio Yepes Villate, egresado MBA 2003, fue nombrado Vicepresidente de Tesorería del Banco Santander de Colombia. Anteriormente, se desempeñaba como Vicepresidente Financiero y de Inversiones en la Fiduciaria la Previsora S.A. Camilo, director de estudio de la Maestría en Dirección de Empresas de INALDE y profesor del Área de Dirección de Finanzas de la Escuela, tendrá el reto de consolidar un equipo humano que, en el marco de inversiones y productos de tesorería, se posicione como un referente para el mercado. camiloyepes@etb.net.co



Logros



Empresa de cueros fundada por un egresado PDD logró generar toda la cadena productiva del cuero

Cueros Vélez, empresa de la cual es presidente fundador el egresado Juan Raúl Vélez González, PDD 1999, inauguró la quinta planta para el procesamiento de cuero, luego de cinco años de construcción. Tras una inversión de un millón de dólares, la compañía es pionera en elaborar los insumos para la fabricación de sus productos y comercializarlos en sus propios puntos de venta. Con la materialización de este proyecto empresarial, además de la significativa reducción de costos que esperan al no depender

de terceros en este proceso, se ha contribuido a la generación de empleo. Con la gestión de Juan Raúl Vélez, de la gerencia general y de todo el equipo corporativo, esperan ingresar este año a los mercados de Bolivia, Perú, Curazao y República Dominicana, entre otros. velez@cuerosvelez.com

Avteams Consortium® fortalece su operación en Bogotá

Juan Carlos Fajardo M., egresado MBA 1994, es socio fundador de Avteams Consortium®, una corporación con más de 10 años de trayectoria en el desarrollo de soluciones de consultoría para la valoración del talento humano que anunció el fortalecimiento de su operación en Bogotá desde agosto de 2010. Para afrontar este nuevo reto, Pablo Alamo H., comunicador acreditado como Personal Executive Coach de la Escuela Internacional TISOC, se vinculó como socio de esta corporación. "Avteams Consortium® consigue solucionar y anticipar dificultades que se presentan en las organizaciones, cuando no se conocen realmente y en profundidad los problemas humanos, organizacionales y de comunicación", asegura Juan Carlos, quien también representa a Success Insights Int. jcfajardo@avteams.com





La Asociación de Egresados llevará a cabo la I Misión a China, del 7 al 25 de octubre de 2010, e incluye cinco destinos: Beijing, Xian, Shanghai, Guangzhou y Hong Kong.

Los participantes de la Misión podrán visitar la Expo de Shanghai; la Feria de Guangzhou (Cantón); la Escuela de Negocios China Europe International Business School, CEIBS, y algunos parques industriales especializados, además de conocer los principales sitios turísticos de cada uno de estos destinos.

El Embajador de Colombia en la República Popular China, Doctor Guillermo Ricardo Vélez, ha sido apoyo fundamental para la realización de este viaje. Alrededor de 35 personas conforman esta primera Misión turística, académica y empresarial.

Seminario 'Aproximación a China'

El pasado 21 de agosto se llevó a cabo, en INALDE, el seminario 'Aproximación a China', dirigido por el Doctor Pablo Echavarría, Director del Centro de Estudios Asia Pacífico de la Universidad EAFIT, de Medellín.

El evento académico contó con la asistencia de 65 personas, entre ellas la mayoría de los 35 inscritos a la I Misión a China y varios afiliados a la Asociación.

El Doctor Echavarría, quien también fue Embajador de Colombia en China en 1998, presentó un panorama muy completo del país asiático en el ámbito geográfico, histórico, político, económico y cultural. Así mismo, enfatizó en las principales reglas de etiqueta para hacer negocios con empresarios chinos.

Los asistentes evaluaron el seminario, cuya duración fue de cuatro horas, con una calificación de 4,6 sobre 5. La presentación en power point del seminario puede consultarse en la página web de la Asociación de Egresados: <http://egresados.inalde.edu.co>

Los programas que estaremos iniciando próximamente en INALDE son...

(Septiembre a diciembre de 2010)

Latin American Management Seminar – LAMS

El **Latin American Management Seminar - LAMS** es el programa académico creado por INALDE con el fin de apoyar el desarrollo de una visión de futuro en los empresarios latinoamericanos. El seminario, que contará con la participación de profesores internacionales de Harvard Business School (USA), Darden School of Business (USA) e IESE Business School (España), se llevará a cabo en Cartagena de Indias, en el Hotel Las Américas. El LAMS está dirigido a participantes y egresados PADE, así como a participantes y egresados de programas equivalentes de Escuelas de Dirección y Negocios hermanas, como IEEM, de Uruguay; IAE, de Argentina; IPADE, de México; PAD, de Perú; e IDE, de Ecuador. En la versión 2010 el LAMS pondrá a su disposición todas las herramientas necesarias para aprovechar mejor las oportunidades post crisis, le inyectará la energía suficiente para despegar de nuevo y con más coraje y le recordará que las lecciones del pasado son las mejores herramientas para afrontar el futuro.

Fecha: 7 al 10 de septiembre 2010

Programa de Desarrollo Directivo - PDD

El **PDD** es un programa orientado a la práctica de habilidades directivas, cuya duración es de ocho meses. Está dirigido a directivos de primer nivel (vicepresidentes, gerentes de pymes, gerentes de negocios, directores de división y departamento, entre otros), que por sus responsabilidades de alta dirección necesitan enfrentarse a problemas de ese nivel y tener una visión de conjunto de la organización.

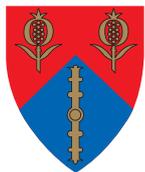
Fecha de inicio: 20 de septiembre

MBA Formato Intensivo

Nuestra **Maestría en Dirección de Empresas, MBA**, está dirigida a profesionales, con un mínimo de cinco años de experiencia, que desempeñen cargos de responsabilidad en una organización y que tengan una clara vocación para la dirección. El MBA Executive de INALDE ha sido concebido para quienes buscan desarrollar su potencial humano y directivo a través de una formación seria, rigurosa y profunda.

Contamos con dos programas MBA: uno en formato fin de semana (viernes y sábado) y otro en formato intensivo, que es el que está por dar inicio. Este MBA Intensivo tiene una duración de 27 meses. De los 27, 22 son una vez al mes durante 3 días consecutivos (lunes, martes y miércoles). Los 5 meses restantes son semanas intensivas, una de ellas en México.

Fecha de inicio: 11 de octubre de 2010



Próximas Sesiones de Continuidad

TEMA	PROFESOR	FECHA
Las trampas de la innovación: personas, estructuras, estrategia	Raúl Lagomarsino Dutra	Septiembre 1 (PDD y MBA) Septiembre 2 (PADE)
Mercados financieros de energía limpia	Juan Pablo Dávila	Septiembre 15 / 5 p.m. (PDD y MBA) Septiembre 16 (PADE)
Cambio organizacional en el sector salud	Gonzalo Gómez Betancourt	Octubre 13 (PDD y MBA) Octubre 14 (PADE)
Dirección por valores en la empresa familiar: los sistemas de evaluación y compensación	Gonzalo Gómez Betancourt	Noviembre 17 (PDD y MBA) Noviembre 18 (PADE)
Evolución del entorno económico y social de 2010 y previsión para 2011	John Naranjo Dousdebés	Diciembre 2 (PDD y MBA)

Afíliase por solo \$475.000 anuales y disfrute los múltiples privilegios de ser miembro de la Asociación de Egresados de INALDE.

Convenios



Nuevo convenio con Clínica Smile Dental Spa: 20% de descuento en todos los tratamientos odontológicos y valoración gratuita para los afiliados a la Asociación de Egresados.

Contacto: Doctora Sandra Urrego. Tel: 805 1060, en Bogotá.

info@smiledentalspacenter.com



Convenio Harvard Business Review: 30% de descuento en la suscripción anual a esta revista. Solo para afiliados.

Contacto: Lucía D'Andrea. Tel: 235 4889, en Bogotá.

lucia.dandrea@hbral.com

Afíliase ahora y continúe su formación junto a la red de empresarios de mayor influencia en el progreso del país.

Mayor información: 861 4444 Exts. 2304, 2360 y 2364; egresados@inalde.edu.co / <http://egresados.inalde.edu.co>

Nuevo
empaque

Pruéba



más arequipe, más chocolate, más sabor.





En un mundo seguro para su empresa tenemos todas las soluciones de tecnología orientadas a su negocio, para hacerlo más competitivo.

- Pague por consumo la tecnología que requiere para crecer.
- No necesita invertir en equipos.
- Cuando sus nuevos productos o servicios lleguen al mercado, su competencia todavía estará pensando cómo lograrlo.

Con Telmex, sume a su equipo un experto.

Conozca más sobre las Soluciones en la Nube Telmex en www.telmex.com/co

