

ISSN 1692 - 8466

# INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 24 • Abril de 2009



**Dirigiendo en la borrasca**



**Cuando tiene problemas con su carro en mitad de un viaje, sentimos lo que usted siente. Somos la Red322, un inmenso equipo humano que trabaja coordinadamente para resolver los problemas cuando usted lo necesite.**

**RED322**  
Tranquilo, la RED lo resuelve  
SIN COSTO | CELULAR 0322  
LINEA 018000 123 322



abril 2009  
Compañía de Seguros Bolívar S.A.

SEGUROS  
**BOLÍVAR**



**Tranquilidad** para ti y tu familia

Pedro Antonio Niño Rodríguez  
Director General de INALDE



**No es un secreto que la palabra dirección** tiene una valiosa connotación para nuestra Escuela y nuestro modelo de formación. De ahí, que la presente edición de la revista venga acompañada del sugestivo título 'Dirigiendo en la borrasca'.

Si nos ceñimos a la acepción más conocida de borrasca nos remite a una perturbación atmosférica caracterizada por fuertes vientos, abundantes precipitaciones y, a veces, fenómenos eléctricos; pero la RAE también nos regala un significado que define borrasca como riesgo, peligro o contradicción que se padece en algún negocio. Así que este doble concepto nos sitúa en el actual panorama empresarial, del que un directivo no puede aislarse, sino capotearlo y sacar el mejor provecho del mismo.

En las circunstancias en que se mueve la economía mundial en este momento, es fácil caer en el desconcierto. De una parte, las noticias que llegan de fuera de Colombia cada día son más preocupantes; primero fue la crisis de las instituciones financieras originada en las hipotecas *subprime*. Luego vino la disminución ostensible en la demanda por parte de los consumidores americanos, que ha llevado a un estancamiento en los mercados y a una recesión. Y ahora, muchos nos preguntamos ¿Cuál será la dimensión para el país de esta recesión? ¿Cuánto durará?

Por esa razón, consideramos de la mayor importancia que los empresarios colombianos y, en particular nuestros egresados, tengan algunos elementos de juicio para poder dirigir las empresas en esta época tan compleja; elementos que, en su gran mayoría, son descritos en las páginas que suceden este editorial.

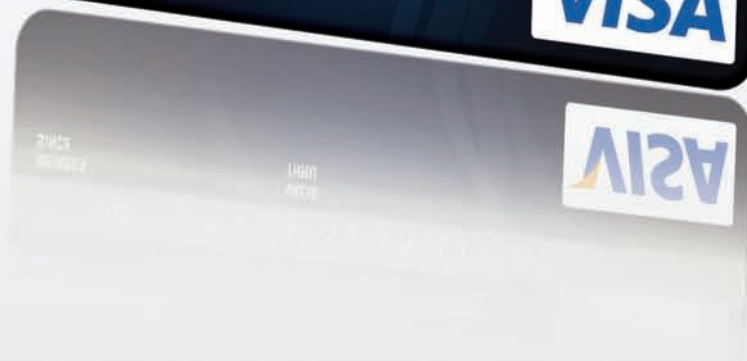
La necesidad de no aplazar la inversión y de apostarle a la investigación científica en Colombia; la incertidumbre económica analizada por profesores extranjeros, y la solidez del sector financiero en Colombia para afrontar los coletazos de la crisis mundial son algunas de las temáticas que nuestros expertos de INALDE y de escuelas hermanas, como el IAE, de Argentina, abordarán para despejar el camino.

Son variados los artículos de esta edición, que incluye entrevistas con destacados personajes como la ministra de Cultura, Paula Marcela Moreno Zapata, y el doctor David Bojanini, presidente de Suramericana de Inversiones. Aspiramos que nuestros egresados disfruten esta revista y tengan una serie de herramientas clave para la toma de sus decisiones. Solo me resta desearles un buen año en medio de la borrasca en que se debate la economía mundial.

Muchas gracias. ¶

PARA LOS ÚNICOS QUE LLEGAN  
DONDE TODOS QUIÉREN ESTAR.

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



**Banco de Crédito**  
Helm Financial Services

297 07 07 6 018000 512 633



Autopista Norte Km. 21, costado occidental  
Bogotá, Colombia  
Teléfono: (571) 861 4444  
Fax: (571) 862 0006  
Correo electrónico: [egresados@inalde.edu.co](mailto:egresados@inalde.edu.co)  
[www.inalde.edu.co](http://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 C.  
Mauricio Rojas Pérez  
Sandra Idrovo Carlier  
Ulrike Wahl Haber

#### **Comité Asesor**

Luis F. Jaramillo Carling  
Fabio Novoa Rojas  
Juan Pablo Dávila Velásquez  
John Naranjo Dousdebés  
Peter Montes Swanson  
Gonzalo Gómez Betancourt

#### **Junta Directiva Asociación de Egresados de INALDE**

Helmuth Barros Peña  
Pedro A. Niño Rodríguez  
Cecilia Duque Duque  
Hilda Arango de Ortega  
Juan Carlos Figueroa Espinel  
Claudia Viviana Ruiz López  
María Consuelo Ayala Carreño  
Rafael Arango Calle  
Ulrike Wahl Haber

#### **Coordinadora Asociación de Egresados**

Nidia García Pacheco

#### **Fotografía**

Rodrigo Alberto Dueñas  
Andrés Reina  
María del Carmen Guarín  
Cortesía Ministerio de Cultura  
Cortesía Orquesta Sinfónica de Colombia

#### **Revista INALDE**

Publicación de INALDE - Escuela de Dirección y Negocios  
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados  
Edición No. 24, Abril de 2009

#### **Diagramación**

[gilda.montenegro@gmail.com](mailto:gilda.montenegro@gmail.com)

#### **Impresión**

Panamericana Formas e Impresos S.A.

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



## ¿Aplazar la inversión? ¡Poco razonable!

Los efectos negativos de la crisis mundial en la economía colombiana se agudizan por la falta de inversión, investigación e innovación en nuestro país. **8**



## Cuando los directivos condenan a sus colaboradores al fracaso

La falta de conciencia de los altos directivos con respecto a su responsabilidad en el desempeño de sus empleados genera graves consecuencias para sus empresas. **46**



### Herencias del síndrome soviético

Si bien no es un modelo a seguir, la escuela de los rusos, una de las más 'duras' de la negociación empresarial, estableció unas pautas interesantes que aún hoy siguen vigentes. **16**



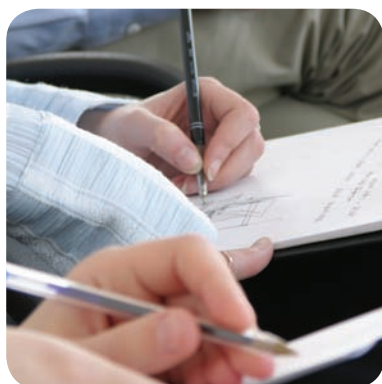
### Gestionando inteligentemente el marketing en épocas de recesión

Es justo ahora cuando las empresas deben evitar recortar gastos en este rubro para diferenciarse y destacarse dentro de la multitud. **24**



### David Bojanini, el hombre de los macro negocios en el país

Perspectivas del presidente de Suramericana de Inversiones en torno al sistema financiero, la crisis económica y el tema pensional en Colombia. **38**



### Cómo lograr políticas que 'encajen'

Por qué es importante tener un sólido marco conceptual para estructurar adecuadamente los sistemas de dirección de personas en las organizaciones. **54**



### Piloteando en la tormenta

Expertos académicos del IAE, de Argentina, analizan la turbulencia económica de 2009 y las oportunidades que se esconden detrás de ella. **62**



### La cultura: un 'negocio' por explorar **68**

ExxonMobil e INALDE le apuestan a la formación de líderes **74**

Empresaria social al servicio de la niñez **78**







# ¿Aplazar la inversión? ¡Poco razonable!

## El impacto de la crisis en el caso colombiano, agudizado por la falta de investigación e innovación

Si bien las percepciones sobre el futuro varían según el observador, los efectos negativos de la crisis global en Colombia son una realidad. No obstante, la economía mundial seguirá creciendo y hay que buscar nuevas oportunidades y mercados en los que nosotros deberíamos estar presentes cuando la recuperación se dé, no después.

**La globalización** de la economía mundial contribuyó a buenas causas: ha permitido aumento substancial en el comercio, cambio tecnológico en los procesos productivos, generación de mayores ingresos para muchos países y reducción de la pobreza para millones de personas.

Pero también ha generado problemas: desempleo en varios sectores productivos y países; crisis en economías emergentes como resultado de trabas originadas en economías desarrolladas, y aumento en la desigualdad del ingreso de las naciones, generando efectos políticos y sociales muy negativos en ellas.

Como se observa en el Cuadro 1, en el periodo comprendido entre 1820 y 2006, caracterizado por la ampliación del comercio mundial especialmente después de los años 70, el producto

por habitante para el grupo de países conformado por Australia, Canadá, Estados Unidos y Nueva Zelanda, se elevó 25 veces; para América Latina, 9; y para África solo 4 veces.

Colombia no puede ser inmune a los ciclos por los que atraviesa el mundo, y por eso hemos recogido los frutos de un crecimiento económico mundial sostenido y alto en el periodo 2002-2007 y de una inflación baja. En efecto, nuestro Producto Interno Bruto (PIB) aumentó 38% durante esos cinco años, y el incremento de precios promedio anual al consumidor colombiano, en ese periodo, fue solo del 5%; es decir, tuvimos una evolución en nuestro ingreso similar al ritmo que mostró el grupo de los países emergentes en el contexto del mundo, y una inflación también cercana a la de estas economías.

El impacto nocivo en el corto plazo para Colombia se prevé muy fuerte, pues de expansiones cercanas al 8% anual en el 2007, se espera una evolución que puede variar de una recesión a un crecimiento positivo, pero pequeño, de 3% señalado por el Banco de la República y por el Ministerio de Hacienda.

Pero ahora también recibimos los choques negativos: menos demanda para nuestros productos de exportación; bajos precios para los productos básicos; menor ingreso por remesa de trabajadores, y más dificultad para conseguir el crédito barato y atraer los flujos de inversión extranjera que necesitamos.

Como resultado de esa crisis importada, los pronósticos para el futuro de nuestra economía son pesimistas. La complejidad del problema por el que atraviesa el mundo y la falta de una receta efectiva que cambie prontamente los sentimientos negativos de los consumidores y mercados no facilitan la tarea.

El impacto nocivo en el corto plazo para Colombia se prevé muy fuerte, pues de expansiones cercanas al 8% anual en el 2007, se espera una evolución que puede variar de una recesión (-0,5% del PIB, según The Economist Intelligent Unit) a un crecimiento positivo, pero pequeño, de 3% señalado por el Banco de la República y por el Ministerio de Hacienda, el 14 de febrero de 2009.

El grado de decepción sobre el futuro varía según el observador. Para unos entramos en un pe-

riodo en el que el capitalismo desaparecerá, pues se cumplirá la premonición de Karl Marx, mencionada por Salomón Kalmanovits en su reciente análisis sobre causas de la crisis financiera por la que atravesamos: "Los dueños del capital estimularán a la clase obrera a que compre más y más bienes, casas y tecnología caros, empujándolos a que tomen más y más altos créditos, hasta que su deuda se vuelva impagable. La deuda impagada conducirá a la quiebra de los bancos, que deberán ser nacionalizados y el Estado tendrá que tomar la ruta que conduce eventualmente al comunismo" Karl Marx, 1867. (Boris Borozan, 12 de enero de 2009).

Para otros, es una crisis más de las muchas que ha enfrentado el capitalismo y de las cuales sale renovado:

- "La cuestión no es si el mercado es una fuerza para el bien o el mal. Su fuerza para generar riqueza y expandir las libertades es innegable. Pero esta crisis nos recuerda que sin un ojo cuidadoso, el mercado puede salirse de control". (Barack Obama. Discurso de posesión, 20 de enero de 2009).

Cuadro 1

Producto por habitante, por región <sup>a</sup>	1820	1870	1913	1950	1973	1980	1990	2006
Europa occidental	1.204	1.960	3.457	4.578	11.417	13.197	15.965	21.098
Australia, Canadá, Estados Unidos y Nueva Zelanda	1.202	2.419	5.233	9.268	16.179	17.935	22.345	30.143
Japón	669	737	1.387	1.921	11.434	13.428	18.789	22.853
Asia (con excepción de Japón)	577	548	658	635	1.225	1.511	2.109	4.606
América Latina	692	676	1.494	2.503	4.513	5.183	5.072	6.495
Europa oriental y ex Unión Soviética	686	941	1.558	2.602	5.731	6.231	6.460	7.000
África	420	500	637	890	1.410	1.538	1.449	1.697
Mundo	667	873	1.526	2.111	4.091	4.521	5.155	7.282

Fuente: CEPAL. *La transformación productiva 20 años después. Viejos problemas y nuevas oportunidades*. Mayo 2008.  
a. En dólares PPA (paridad de poder adquisitivo) de 1990



- “El des-apalancamiento de los *hedge funds* (fondos de inversión libre) y balances bancarios también ha llegado a su máximo; es de esperar que llegue a su fin en un año o así”. (George Soros, 2008).
- “En Estados Unidos, Europa y China las compras de manufacturas subieron. Las tasas de interés de préstamos interbancarios se están normalizando. La emisión de bonos corporativos de alta calificación, no garantizados por el Gobierno, se está disparando. Los precios de las acciones han permanecido relativamente sin cambio desde noviembre de 2008 y existen indicios de estabilidad en el sistema financiero”. (J. Perry & J. Hilsenrath, 12 de febrero de 2009).
- “El fin del año 2010 verá la recuperación del crecimiento mundial”. (Fondo Monetario Internacional, 28 de enero de 2009).

Sobre la crisis del dólar se asegura:

- “Creo que estamos al fin de una era de relativa estabilidad, basada en el poder dominante de Estados Unidos y en el dólar como divisa de reserva internacional”. (George Soros, 2008).
- “China continuará comprando bonos de los Estados Unidos a pesar de saber que el dólar se devaluará, porque esta inversión es su única opción... Luo Ping, director general de la Comisión Bancaria Reguladora de China declaró en New York: ‘Los odiamos a ustedes. Una vez que empiecen a emitir bonos por \$1 o \$2 millones de millones de dólares sabemos que el dólar se devaluará, por eso los odiamos, pero no podemos hacer nada’”. (Henry Sender, 12 de febrero de 2009).

Con este panorama tan variado, es difícil no equivocarse en previsiones para el futuro. De todas

formas hay que hacerlas, y las están haciendo los directivos de empresas de todas las regiones del mundo, según lo consigna la firma consultora McKinsey en un informe de finales de 2008 en el que cerca de 1.500 gerentes expresaron sus expectativas, que se pueden resumir muy abreviadamente así:

- Solamente una tercera parte de los encuestados piensan reducir personal.
- Dos terceras partes no piensan recortar la inversión.
- El 44% está aumentando su productividad.
- El 34% proyecta nuevos productos y servicios para ganar participación de mercado.
- China, India y países emergentes son los más optimistas sobre la recuperación en el 2010 (los europeos son los más pesimistas).

Es probable que estos sentimientos se revisen en el futuro, pero muestran que, a pesar de que los crecimientos no sean tan altos como los de años pasados, nuestros competidores ven un futuro que justifica invertir e innovar, trabajar en la productividad y buscar nuevas oportunidades y mercados en los que nosotros deberíamos estar presentes cuando la recuperación se dé.

Pero, reconociendo que ir en contra de la corriente mundial es imposible en un mundo globalizado, la pregunta es ¿Por qué el impacto de la crisis es tan fuerte en el caso colombiano? ¿Por qué se reduce el crecimiento del PIB de 8% anual a 2 o 0% y no, digamos, a 5%?

La respuesta inmediata para explicar el fenómeno reciente es que a la desaceleración buscada por el Banco de la República se le adicionó una externa cuyo impacto recesivo no se tuvo suficientemente bien estimado y resultó ser peor que lo previsto por nuestras autoridades económicas.

Si los países no avanzan en innovación y diversificación de su producción, su crecimiento económico será lento y sujeto a ciclos de gran amplitud, lo que empeora la pobreza y distribución del ingreso.

Sin embargo, existe otra razón más permanente y preocupante que tiene que ver con la estructura de nuestra oferta exportable. La teoría del crecimiento económico de los países puede ayudar a dar algunas explicaciones y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la resumiría en la siguiente receta: (Ver *La transformación productiva 20 años después. Viejos problemas y nuevas oportunidades*. CEPAL, mayo de 2008).

1. La inversión, la innovación y la diversificación productiva, al permitir incorporar una mayor cantidad de bienes al proceso de fabricación, redundan en incrementos generalizados y sostenidos de la productividad.
2. La globalización se alimenta del aumento de la productividad generado por las nuevas tecnologías y la aceleración del cambio en las existentes, factores que han modificado significativamente la forma de organizar la producción en las empresas y en la economía global (por ejemplo, el caso de China e India).
3. Los países, mediante procesos de agregación de valor y conocimiento, modifican subestructuras productivas tradicionales en favor de actividades más promisorias en generación y difusión de innovaciones.
4. Esa innovación y diversificación productiva no ocurre en forma espontánea, al solo impulso de las señales del mercado, exige políticas públicas que afecten los determinantes del crecimiento a largo plazo, como son el fomento a la innovación y el cambio tecnológico, el fortalecimiento de las instituciones y la acumulación de capital humano en cantidad y calidad para profundizar en investigación y aprendizaje tecnológico.
5. La diversificación y el aumento de la calidad y sofisticación de los productos exportados

están relacionados positivamente con el incremento del ingreso (PIB).

Si los países no avanzan en innovación y diversificación de su producción, su crecimiento económico será lento y sujeto a ciclos de gran amplitud, lo que empeora la pobreza y distribución del ingreso. También es importante reconocer que un buen manejo macroeconómico a pesar de ser condición necesaria para enfrentar la globalización, por sí solo no es suficiente y se debe complementar con políticas que incentiven la promoción de exportaciones, el fomento tecnológico, el estímulo a la innovación y la atracción de capital extranjero.

La aplicación de la receta para mayor crecimiento la refleja el dinamismo del comercio mundial para diferentes tipos de productos, según se consigna en el Cuadro 2.

Allí se anota el aumento anualizado (en porcentajes) de las exportaciones mundiales de mercancías según categoría de intensidad tecnológica para el periodo 1985-2006. De acuerdo con la CEPAL, durante estos años el PIB mundial creció a una tasa anualizada del 3,1%, mientras que el comercio de mercancías aumentó a una tasa del 9,8% anual. Las exportaciones más dinámicas fueron las de mayor contenido tecnológico, y las menos dinámicas fueron los bienes básicos o *commodities*.

La receta obviamente no se cumple en Colombia, pues si nos atenemos a las exportaciones reportadas por el DANE para el periodo enero-noviembre de 2008, se encuentra que el 54% de su valor está representado por cuatro productos primarios tradicionales: carbón, petróleo, níquel y café, y otro 10% en productos primarios no tradicionales, para un total de productos primarios de 64%. El restante 36% se discrimina así: 11% manufacturas de baja tecnología, 10% manufacturas de tecnología media, 9% manufacturas basadas en recursos naturales, únicamente 3% son ma-



nufacturadas de alta tecnología, y 3% en otras no especificadas.

Nuestras exportaciones están concentradas en los grupos de productos que tienen el menor crecimiento. En estas condiciones, las transacciones de bienes con el mundo exterior estarán sujetas necesariamente a la existencia de mercados transitoriamente cautivos (por ejemplo Venezuela) y al ciclo de precios que nosotros no podemos controlar. Lo anterior implica muy amplias volatilidades del PIB, que vuelve más complejas las políticas monetarias y cambiarias y las decisiones de inversión.

Ante esta realidad bien vale la pena preguntarse ¿por qué la innovación de procesos y productos que requiere nuestra transformación productiva no se realiza?

Algunos indicadores pueden ayudar a dar respuesta. El primero es la importancia del gasto que realizamos en investigación y desarrollo (I&D) con relación al PIB y compararnos con lo que sucede en otros países. El segundo es el número de investigadores por habitante. El tercero es qué parte de esos gastos está cubierto por la empresa.

De este ejercicio se aprende que la inversión mundial en esta actividad crece aceleradamente,

40% entre 1990 y 2003. A pesar de esta realidad, en el Cuadro 3 encontramos que Colombia tiene indicadores muy deficientes en cuanto a la magnitud del gasto en investigación y desarrollo y el número de investigadores: una tercera parte del gasto promedio de América Latina e indicadores menores que los de Bolivia. Sin embargo, no estamos tan mal en el porcentaje del gasto financiado por las empresas.

En resumen: es muy pequeño el monto de recursos que gastamos en innovación y desarrollo.

Desafortunadamente, no solo es pequeño, sino que el fruto de los esfuerzos realizados en I&D reflejado en número de artículos científicos y técnicos publicados por habitante, y el número de patentes otorgadas por la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos (USPTO), entre 2000 y 2006, (1.141.751), es despreciable.

Adicionalmente, nuestros gastos redundan en muy pocas patentes; es decir, la investigación que se realiza no genera aplicación práctica.

De la lectura de los párrafos anteriores se pueden derivar algunas conclusiones valiosas para los encargados de fijar estrategias de inversión en la coyuntura actual:

**Cuadro 2**

	Periodo completo 1985-2006
Todos los productos	9,8
Productos primarios	8,3
Manufacturas basadas en recursos naturales	9,3
Productos primarios + Manufacturas basadas en recursos naturales	8,8
Manufacturas de baja tecnología	9,7
Manufacturas de tecnología media	9,5
Manufacturas de alta tecnología	12,4
Petróleo, productos del petróleo y afines	9,5
Productos primarios + Manufacturas basadas en recursos naturales excluido el petróleo	8,5

Fuente: CEPAL, obra citada.

Hay que aprender de los gobiernos de China, India, Irlanda y otros países que, desde hace años, y a pesar de su pobreza y falta de recursos, nunca dejaron de otorgar a la educación superior y técnica una altísima prioridad.

- Los beneficios de una inversión, por definición, se recogen en el mediano y largo plazo. No equivocarse en profetizar el futuro es poco probable, pero analizados los dos últimos siglos se prevé que la economía seguirá creciendo y la decisión de invertir no se puede posponer hasta que la recuperación sea evidente.
  - A pesar de la recesión, hoy muchos de nuestros competidores actuales y potenciales tienen el firme propósito de aumentar las inversiones, productividad y diversificar sus mercados.
  - Colombia tiene que modificar su estructura para poder generar más producción en forma sostenida y menos volátil, y así reducir su pobreza. La actual participación de los sectores productivos en nuestro PIB refleja un sistema ineficiente que no genera suficiente ingreso; hay que transformarlo sustancialmente.
  - Se debe aprovechar el alto crecimiento del comercio mundial que seguramente se dará para las manufacturas y productos de alta tecnología. (Estos sectores no compiten por emplear mano de obra barata).
  - Para lograr este propósito, el país requiere mayores gastos en I&D y que la investigación –a través de patentes y artículos científicos– tenga aplicación práctica. Se requiere entonces importantes recursos públicos y privados, pero también, y sobre todo, la voluntad de innovar por parte del sector privado si quiere ser competitivo en un mercado global (la sola demanda doméstica no permite grandes economías de escala y alta productividad).
  - Se impone necesariamente el trabajo conjunto entre la alta formación universitaria y la empresa.
- Como se ve, los problemas a resolver para diversificar e innovar en nuestra estructura productiva no son fáciles de solucionar en el corto plazo. Sin embargo, por algo se empieza y por eso es bienvenida la nueva Ley para la Ciencia, Tecnología e Innovación orientada principalmente por un Colciencias fortalecido institucional y presupues-

**Cuadro 3**

	Gastos en I&D en porcentaje del PIB	Número de investigadores por cada millón de habitantes	% del gasto en I&D cubierto por las empresas	Número de artículos científicos y técnicos por millón de habitantes	Número de patentes otorgadas por USPTO de 2000-2006
Argentina	0,42	727	26	81	330
Bolivia	0,26	120	16	4	2
Brasil	0,94	434	40	48	738
Chile	0,68	682	42	94	88
Colombia	0,17	105	47	8	58
América Latina	0,55	298	37	27	1879
China	1,27	517	63	23	2367
Finlandia	3,47	7749	70	1000	5612
Corea	2,59	3187	74	288	29270

Fuente: Banco Mundial y CEPAL, obra citada.



talmente y más integrado a las políticas económicas y al sector privado. Ojalá no sea otra ley más que no cumpla sus fines por falta de recursos o por ser utilizada como oportunidad para crear empleos públicos con fines politiqueros.

Hay que aprender de los gobiernos de China, India, Irlanda y otros países que, desde hace años, y a pesar de su pobreza y falta de recursos, nunca dejaron de otorgar a la educación superior y técnica una altísima prioridad. Esa educación es la que ha posibilitado la evolución positiva de los ingresos de su población.

Por la importancia del tema, bien vale la pena recomendar que las asociaciones de universidades, y de empresarios como ANDI y ACOPI (como los usuarios más necesitados) se conviertan en veedores y monitores permanentes de la marcha y aplicación de la Ley de Ciencia y Tecnología, recientemente expedida. Institucionalizar esa veeduría a través de una junta o comité de alto nivel será una gran ayuda para Colciencias y el país en general.

De otra parte, se deben aprovechar los beneficios tributarios actuales para incentivar la inversión productiva, y las tasas de interés que,

posiblemente, en un futuro cercano, tendrán tendencia a la reducción. Ésto, para innovar y mejorar la tecnología en las empresas; especialmente, cuando los fundamentales que determinan la tasa de cambio tienden a mayores devaluaciones del peso. Si hay flujos de caja a nivel de empresa que son excedentarios, es más razonable asignarlos a compras de activos para mejorar la productividad y la innovación, que colocarlos en un CDT o TES.

Finalmente, hay que recordar que en épocas de déficit fiscal y de alto desempleo la tentación a reducir los incentivos tributarios a la inversión de capital tiende a emerger, y a eso nos veremos enfrentados en el futuro próximo. ¶

### Referencias

- Borozan, Boris. (2009). *HSBC Report*.
- CEPAL. (2008). *La transformación productiva 20 años después. Viejos problemas y nuevas oportunidades*.
- Fondo Monetario Internacional, FMI. (2009). *World Economic Outlook, WEO*.
- Perry J. & Hilsenrath J. (2009). *The Wall Street Journal*.
- Sender Henry (2009). China Stick with U.S. Bonds. *Financial Times*.
- Soros, George (2008). *El nuevo paradigma de los mercados financieros*. Taurus.







# Herencias del síndrome soviético

Los dirigentes soviéticos, desde los zares hasta Gorbachov, contribuyeron a forjar una de las escuelas más 'duras' de la negociación empresarial. Si bien no es un modelo a seguir en cuanto a buen proceder y la pretensión no es retomarlo, sí estableció unas pautas interesantes que aún hoy, bien encaminadas, pueden ser tenidas en cuenta política y empresarialmente para lograr acuerdos en favor de intereses específicos.

**La ciencia de la negociación** ha tenido sustanciales avances en los últimos 30 años. En los años 70 del siglo pasado, prácticamente ninguna escuela de negocios del mundo ofrecía cursos de negociación, pues se creía que se trataba de una habilidad que se ubicaba mucho más cerca del arte que del oficio, y se suponía que solo era del dominio de ciertos ámbitos políticos y diplomáticos. Hoy, las mejores escuelas de negocios ofrecen varios programas de este tipo y, por supuesto, se cree que la negociación es una ciencia endosable que se puede enseñar en las aulas de clases.

Una de las grandes precursoras del escenario actual fue la Universidad de Harvard, y más específicamente la Kennedy School of Government, en donde varios profesores, entre los cuales sobresalían Roger Fisher, Howard Raiffa y más tarde James Sebenius, crearon lo que hoy llamamos la Escuela de Negociación de Harvard, que estructuró teorías y estrategias pioneras mucho más robustas, al menos desde el punto de vista académico, que

las escuelas que se manejaban por ese entonces. Entre ellas se podían contar: la experimental, la anecdótica, la de guerra y aún la Escuela de Negociación Soviética, que es el propósito fundamental de este artículo.

A pesar de su antigüedad, pues se empezó a conformar desde la época de los zares, hoy tiene una vigencia inmensa en toda clase de negociaciones, incluyendo las laborales, diplomáticas y comerciales. Su vigor se debe a los aportes, inconscientes o conscientes, que en su época hicieron los dirigentes soviéticos de la Guerra Fría y, en especial, el dictador Joseph Stalin. Una anécdota bastante extendida entre los negociadores dice que Stalin se quedó con media Europa en los acuerdos de Yalta –el más importante–, Teherán y Potsdam simplemente diciendo: "het".

El 'síndrome soviético', como le llamaremos de aquí en adelante, podría ser un método de negociación que se estructuraría a partir de las siguientes acciones:

Cuando un negociador expone demandas descomedidas, su oponente tiende a concentrarse en reaccionar a las exigencias cayendo en el juego y llegando finalmente a acuerdos cercanos a sus exigencias.

**1.** Son bastante conocidas las demandas de Stalin en Potsdam<sup>1</sup>: Exigió toda clase de reparaciones por los daños que le habían causado los alemanes, solicitó con vehemencia la división de Alemania y, finalmente, reclamó a sus amilanados colegas un reconocimiento de su predominio sobre los países del Este, especialmente Hungría y Rumania, pues los consideraba vitales para la seguridad de su país. Todo esto, además del libre tránsito de los soviéticos por los estrechos, una base militar en el Bósforo, cesión de parte de las antiguas colonias de Italia, etc. Exigencias desmesuradas pero que fueron parte fundamental de su exitosa estrategia de negociación que, sin duda, primó sobre la tradicional norma que utilizaron los aliados de “no rechazar lo alcanzable a favor de lo inasequible”. Gracias a estas estratagemas rusas, en febrero de 1945, en Yalta, Churchill y Roosevelt finalmente aceptaron las fronteras rusas de 1941, que incluían parte de los territorios tradicionalmente polacos; decisión que debió ser dolorosa para Churchill, cuyo país había entrado en la guerra para conservar la integridad territorial de Polonia.

Todo indica que a Stalin le gustaba poner a la defensiva a sus interlocutores y su mejor medio era la queja, el reclamo, la protesta, hechos que colocaban a sus contrapartes en la incómoda posición de dar explicaciones. Cuando un negociador expone demandas tan descomedidas, su oponente tiende a concentrarse en reaccionar a las exigencias cayendo en el juego del negociador, que convierte sus reclamaciones en el punto focal de la discusión, llegando finalmente a acuerdos cercanos a

sus exigencias<sup>2</sup>. En el terreno empresarial se puede comprobar cómo muchos sindicatos utilizan esta táctica estaliniana en sus pliegos de peticiones de las negociaciones laborales. En consecuencia, unos de los postulados de la Escuela Soviética lo podríamos resumir en **posiciones iniciales extremas: el pliego contiene solicitudes desbordadas**.

**2.** Muchos de los dirigentes occidentales que tuvieron que negociar con los soviéticos, como Churchill, Franklin D. Roosevelt, Truman, Kissinger y John F. Kennedy, cuentan que en estos procesos los soviéticos se inclinaban más al obstruccionismo que a la búsqueda de soluciones generales. Así, cada negociación con los rusos se convertía en una prueba de paciencia para sus antagonistas, quienes no lograban concesión alguna hasta que el negociador soviético se hubiera convencido, y también sus jefes, de que habían exprimido hasta la última concesión del otro bando.

Para sobrellevar esta incómoda situación, algunos de los negociadores que tenían la presión de llegar a acuerdos rápidos y razonables, optaban por otorgar algunas concesiones de buena voluntad, factor que los soviéticos consideraban y hacían ver claramente como un acto de debilidad, con palabras que podríamos imaginar: “¿sí ves? Nosotros tenemos tanta razón que tú ya lo estás reconociendo al hacernos concesiones”.

Uno de los diplomáticos rusos más famosos y con más influencia en la época de la Guerra Fría fue Andrei Gromyko, quien fue nombrado por Kruschev como ministro de relaciones exteriores en 1957 y fue ministro por más de 28 años, pues solo dejó su cargo en 1985. Durante el tiempo de su mandato aprovechó toda ocasión para perfeccionar su formidable capacidad de obstruccionismo, un hecho que sería el tormento de los ministros del exterior de las democracias occidentales durante toda una generación.

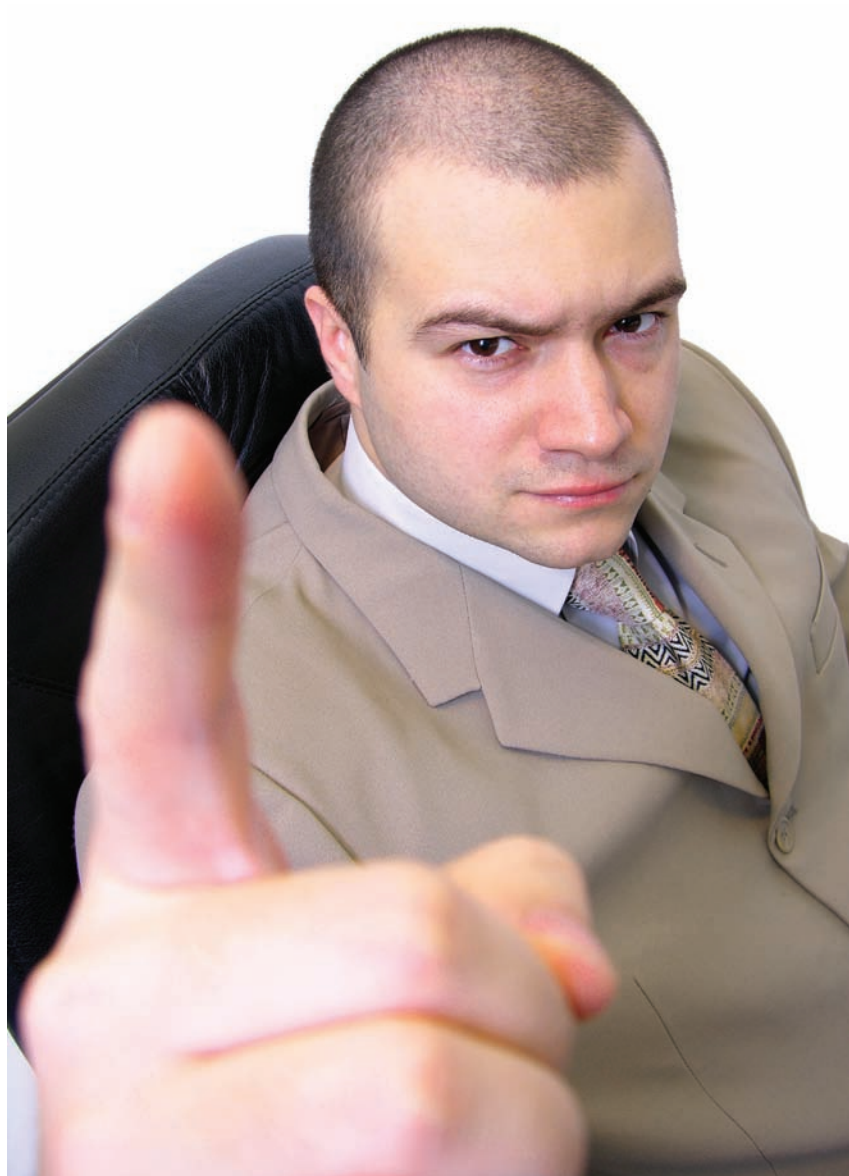
1) En plena conferencia de Potsdam, el 25 de julio de 1945, la delegación británica tuvo que pedir un receso para volver a su patria a aguardar los resultados de las elecciones generales, que ganó aplastantemente Clement Attlee, quien ocupó el cargo de primer ministro. Churchill nunca volvió a Potsdam y Ernest Bevin llegó como secretario del exterior.

2) Este hecho se puede demostrar estadísticamente aún en las mismas aulas de clase.

Para complementar esta faceta es interesante ilustrar una famosa anécdota en las negociaciones de la posguerra, cuando en medio de la conferencia de Potsdam, un general norteamericano trató de halagar a Stalin con el fin de crear cierto ambiente amigable a las conversaciones; le comentó sobre la magnífica impresión que le había causado la llegada tan rápida y fácil de los ejércitos rusos a Berlín y obtuvo por respuesta: “¡El zar Alejandro I llegó hasta París!” Conclusión, otro punto del ‘síndrome soviético’ sería: **se minimizan las concesiones del oponente y se trata de hacerlas ver como debilidad, antes que como un esfuerzo por buscar acuerdos.**

**3.** Comenta Henry Kissinger que, históricamente, los dirigentes soviéticos se aseguraron de que su país fuera siempre el último en comprometerse. Suponían que de esta forma tenían más libertad de acción para ofrecer al mejor postor su colaboración o su neutralidad en esas subastas que, habitualmente, se presentan al final de las negociaciones multilaterales. Esta manía fue la que llevó a Stalin a buscar la opción de una posible alianza con Hitler en 1939, pero solo después de que Gran Bretaña diera su garantía a Polonia. Como ya se conoce, esta jugada falló<sup>3</sup> y fue uno de los detonantes para que Rusia entrara a la guerra, según Kissinger con “el único propósito de participar al final en los despojos de Hitler”.

El tirano soviético era un hombre reconocido por sus nervios de acero, ‘aguantaba’ hasta el final en las negociaciones sin inmutarse y sin hacer ninguna clase de concesiones preventivas. Siempre trató de asegurar las fichas que ya tenía en la mano, reforzar la posesión de sus ganancias y dejar la siguiente jugada a los aliados. Aplicaba el viejo adagio negociador de “lo mío es mío, lo tuyo es negociable” y jamás hizo una cesión voluntaria, ya que para él no era más que una confesión



de vulnerabilidad, pues creía que todo “favor” de esta índole siempre generaba nuevas exigencias y presiones de sus antagonistas.

En los tiempos de la posguerra, Stalin siempre quiso intimidar a sus contrapartes negociadoras o, al menos, enseñarles que todo intento de arrancar concesiones a la URSS sería sumamente difícil y tardío. Con todas estas acciones estaba practicando otro de los dogmas de este estilo de negociación: **demorar las pocas concesiones que se otorgan.**

<sup>3</sup>) Como siempre, fallan los acuerdos entre dos o más negociadores sin principios.

Mostrar prisa es algo que rara vez acelera las negociaciones. Ningún negociador experimentado firma un acuerdo sólo porque su interlocutor se siente apremiado; al revés, es muy probable que aproveche tal impaciencia para tratar de obtener mayores dádivas.

**4.** Viacheslav Mólotov, el canciller de Stalin y, después de reivindicado, de Kruschev, tenía el don de irritar incluso a las personalidades más serenas. De este talante pueden dar fe desde nazis como Ribbentrop hasta muchos de los dirigentes occidentales, entre ellos Roosevelt y el general Marshall. Se dice que cuando en una negociación alguien le contradecía, Mólotov gritaba, palmoteaba, le pegaba a la mesa o a lo que estuviera por delante y finalmente se salía del recinto de las negociaciones<sup>4</sup>. Si sus contrapartes tenían alguna urgencia por llegar a acuerdos se veían en la incómoda necesidad de buscarlo para hacerlo retornar. Claro, a costa de concesiones y de la resignación de ponerse a la defensiva de las propuestas soviéticas. Como Mólotov era un hombre al que no le interesaba hacer amigos y solo tenía intereses, le quedaba fácil utilizar estas estratagemas que hoy denominaríamos 'chantaje psicológico'<sup>5</sup>. Con estos ejemplos se concluiría que otro de los postulados de la teoría soviética de la negociación sería: **se desbordan las emociones, real y/o fingidamente.**

**5.** Entre los ejecutivos empresariales es popular el aforismo: "No hay mejor negociador que el mensajero". Supone que cualquier acuerdo que haga una persona de bajo nivel de la empresa es más fácil de deshacer que los compromisos hechos por el presidente; o significa que cuando negocia una persona de segundo nivel, si es hábil, seguramente sacará una buena cantidad de concesiones de su contraparte y después de que esta lo ha dado todo la pondrán a negociar con el director, quien acabará de exprimir hasta la última gota, exista o no exista. "Si usted cree que conmigo ha sido duro ya verá como será con mi jefe".

4) No en vano existe el 'coctel Mólotov', una bomba incendiaria, cuyo propósito no es explotar. Su nombre proviene del ejército finlandés.

5) Técnica de negociación que consiste en exigir concesiones concretas en lo que se está negociando a cambio de moderar la postura personal.

Acorde con documentos de la historia soviética, Stalin, hasta bien entrada la II Guerra Mundial, solo tuvo el título de secretario general del Partido Comunista y no ocupaba ningún puesto o cargo oficial dentro del gobierno, pero ante sus oponentes siempre se presentó como un negociador que tenía que vender sus ideas y acuerdos a sus intransigentes colegas, algo que siempre caracterizó a los dirigentes soviéticos, incluidos Gorbachov y Boris Yeltsin.

Congruente con sus tácticas, el opresor ruso siempre se encargó de atemorizar a sus propios negociadores, y personajes como Mólotov le temían más a su jefe que a cualquier adversario en la negociación, pues sabían que si no conseguían sus objetivos o cedían más de lo estrictamente indispensable, serían despedidos de sus puestos y seguramente 'purgados' con la pena de muerte.

Tradicionalmente, los ministros del exterior soviéticos no pertenecieron al Politburó, por lo que su base interna era débil y siempre podrían convertirse en chivos expiatorios si las cosas salían mal. Como conclusión, Stalin y sus sucesores religiosamente siempre se acogieron a otro de los cánones fundamentales de su doctrina de negociación: **los negociadores tienen autoridad limitada y son muy pocas las concesiones que pueden hacer.**

**6.** Mostrar prisa es algo que rara vez acelera las negociaciones. Ningún negociador experimentado firma un acuerdo sólo porque su interlocutor se siente apremiado; al revés, es muy probable que aproveche tal impaciencia para tratar de obtener mayores dádivas. Quien haya trabajado con pliegos sindicales, sabrá que los representantes de los trabajadores son bastante diestros en manejar el tiempo, pocas veces tienen prisa y hacen promesas que por extrañas circunstancias no pueden cumplir a tiempo. Ellos saben que el tiempo es su aliado y que juega en contra de sus patrones, que necesi-



tan acelerar el restablecimiento de unas condiciones laborales apropiadas para el normal funcionamiento de su negocio.

Muy conocedores, los negociadores soviéticos fueron expertos en agotar a sus adversarios que llevaran ideas preconcebidas y estuvieran impacientes por llegar a un acuerdo. En las reuniones de Yalta y Potsdam se emplearon a fondo, porque sabían que los norteamericanos tenían cierta prisa por llegar a rápidos acuerdos. Los electores estadounidenses ya estaban cansados con tanta guerra y solo querían que sus ejércitos regresaran. No querían más confrontaciones y menos por el pluralismo político de Europa Oriental o por sus fronteras. Aprovechando estas circunstancias, Stalin obtuvo una tajada mucho mayor a la que cualquier acucioso observador pudiera haber imaginado uno o dos años antes.

Stalin nunca se dejó acosar, pero fue el maestro del acoso a sus contendientes. El dictador y sus colegas estaban practicando otras de las pautas de su filosofía: **desconocer cualquier clase de plazo**.

**7.** Si no logras convencer a tus enemigos entonces amenázalos, finalmente ellos cederán. Este aforismo de negociación podría aplicarse a varios dirigentes soviéticos de la Guerra Fría. Como se sabe, los norteamericanos tuvieron el monopolio nuclear durante una década, pero esta fuerza nunca fue formulada debidamente para utilizarla en sus tratos con los rusos. Pero apenas los soviéticos desarrollaron esta tecnología, siempre fue un argumento muy potente en sus conversaciones con los aliados. Todavía se recuerdan las declaraciones de Kruschev: “El lanzamiento de los spútniks indica que ha ocurrido un gran cambio en el equilibrio de fuerzas a favor de las naciones socialistas”<sup>6</sup>.

Con sus armas termonucleares y misiles intercontinentales ya perfeccionados, el dirigente

soviético lanzó en noviembre de 1958 su famoso ultimátum sobre Berlín que, entre otras cosas, exigía que la ciudad fuera incorporada totalmente a la República Democrática Alemana, en ese tiempo un satélite ruso<sup>7</sup>. Fue un verdadero dilema para las potencias aliadas, pues aceptar eso era dar un paso atrás en sus avances democráticos y oponerse era exponer al mundo a la posibilidad de una guerra con alcance nuclear. Después vino una escalada diplomática que ciertamente logró conjurar el peligro de guerra y culminó con la construcción del Muro de Berlín. En medio de las extensas negociaciones, los soviéticos siempre emplearon la amenaza como parte de sus tácticas. Un ejemplo: en 1960, Kruschev dijo al embajador británico que solo se necesitarían seis bombas atómicas para borrar del mapa a Gran Bretaña y nueve para borrar Francia. Poco después, en septiembre de ese mismo año, hizo estallar, a modo de prueba, una monstruosa bomba de 50 megatonnes.

Lo curioso de este ultimátum era que solo trataba de ocultar la verdadera debilidad soviética: Alemania Oriental estaba perdiendo mano de obra calificada por centenares de miles de personas que huían hacia la otra Alemania a través de Berlín.

Existen muchos otros ejemplos de amenazas que serían interminables de exponer, la más famosa culminó con la crisis de los misiles de Cuba y la fuerte posición del gobierno Kennedy para conjurar esta nueva crisis. Estas anécdotas históricas nos llevan a enunciar otro de los elementos clave de la teoría soviética de negociación: **la amenaza debe ser parte importante de la argumentación**.

6) Entrevista dada por Nikita Kruschev al periodista danés W. Sinnberck en enero de 1958.

7) Kruschev dio un plazo de seis meses a los aliados, que eran Estados Unidos, Inglaterra y Francia, para que aceptaran su propuesta, o en caso contrario la URSS procedería según su mejor conveniencia.

8) La llamada Conferencia de Teherán se celebró entre el 28 de noviembre y el primero de diciembre de 1943. La de Yalta entre el 4 y el 11 de febrero de 1945.

Los rusos sabían que dar el primer paso en una negociación podía ser temerario, pues muchas veces no se tiene idea de lo que espera o desea la contraparte y, en otros casos, el adversario se puede simplemente limitar a reaccionar ante la postura inicial sin revelar la suya.

**8.** En las reuniones cumbre de Teherán y Yalta<sup>8</sup> se presentaron hechos bastante curiosos. Primero, Stalin se tomó grandes trabajos para demostrar a Roosevelt y a Churchill que ellos necesitaban más de las reuniones que él. Dos, los lugares fueron seleccionados para reducir la confianza de los angloamericanos en su capacidad de negociación. Teherán está a solo unos cientos de kilómetros de la frontera soviética y Yalta estaba en la península de Crimea, territorio soviético (hoy Ucrania). En cada caso los jefes occidentales debieron recorrer miles de kilómetros, labor especialmente ardua para un hombre de los impedimentos físicos de Roosevelt. Con la salud gravemente quebrantada, el presidente norteamericano tuvo que llegar a Malta y volar de allí a un nevado aeropuerto de Saki, en Crimea, y después debió recorrer en automóvil 150 kilómetros hasta el punto de la reunión, en unas 5 horas, por caminos difíciles y cubiertos de nieve. Se dice que cuando llegó a Yalta estaba mortalmente enfermo. Roosevelt murió el 12 de abril de 1945.

En Teherán, Roosevelt se alojó en un recinto soviético. Su temor, bastante cierto, era que había micrófonos ocultos, hecho que no le permitió estar tranquilo en los siete días de reunión. Estas muestras ilustran perfectamente uno de los axiomas más utilizados de estas estrategias: **antes de una negociación, se trata de trabajar psíquica y físicamente al adversario.**

**9.** Stalin nunca hizo ofertas. Siempre dejó que esa tarea la realizaran Roosevelt, Truman o Churchill, a cada uno de los cuales había manipulado para que ellos tuvieran que dar el primer paso. Por eso causó tanta sorpresa que al terminar el XIX congreso del Partido Comunista en diciembre de 1952, Stalin, con la salud ya quebrantada debido a su aguda hipertensión, anunciara que estaba dispuesto a

reunirse con el presidente electo Dwight D. Eisenhower, un encuentro que nunca se celebró.

Los rusos sabían que dar el primer paso en una negociación podía ser temerario, pues muchas veces no se tiene idea de lo que espera o desea la contraparte y, en otros casos, el adversario se puede simplemente limitar a reaccionar ante la postura inicial sin revelar la suya. También suele ser normal que la persona que abre la negociación sea también la primera en ofrecer una concesión. El comportamiento de los soviéticos en sus transacciones respondía a otra de los fundamentos claves de su carácter negociador: **nunca dar el primer paso, dejarle ese tema a la contraparte.**

Seguramente se podrán encontrar otras características de esta Escuela de Negociación, pero estos nueve postulados son tremendamente vigentes hoy en día, sobre todo en las negociaciones que llamamos competitivas, como podría ser la de un secuestro. Las frustradas conversaciones que llevó a cabo en su momento el gobierno colombiano con la guerrilla en la zona de despeje del Caguán o con los paramilitares en Santafé de Ralito son ejemplos patéticos de cómo las contrapartes emplearon muchas de estas tácticas negociadoras. ¶

### Referencias

- Churchill, Winston S. (1965). *La Segunda Guerra Mundial: de guerra a guerra*. Biblioteca de Política, Economía y Sociología. Plaza y Janés. Barcelona.
- Courtois Stéphane y otros (1998). *El libro negro del Comunismo*. Espasa-Planeta.
- Ewald, William Jr. (1981). *Eisenhower the President: Crucial Days 1951-1960*. Eaglewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Kissinger, Henry. (1995). *La diplomacia*. Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Kruschev, Nikita S. (1970). *Krushchev Remembers: The Last Testament*. Boston Little Brown.
- Sebag Montefiore, Simon (2008). *Llamádmme Stalin. La historia secreta de un revolucionario*. Editorial Crítica, Barcelona.
- Truman, Harry S. (1955). *Year of Decisions, Memoirs*. Doubleday NY.

El **96%** de los  
**clientes insatisfechos**  
 nunca se quejan, simplemente se van  
 y **nunca vuelven**



Prepárate como un experto de la **hospitalidad** y el **servicio** capaz de liderar, desarrollar y ejecutar estrategias que aseguren la lealtad y satisfacción del cliente en un área con mucha proyección internacional. Programa único en el país. **Amplio programa de becas y financiación.**

\*Tomado del curso "Excelencia en Servicio: un desafío impostergable". Daniel Tigani.

## Administración de Instituciones de Servicio

Expertos en hospitalidad para empresas  
 donde el producto es el buen servicio

Código SNIES 2964

### Informes e inscripciones:

Tels.: 861 5555 / 6666

Exts.: 1825 - 1837 - 1836 - 1806

ciencias.economicas@unisabana.edu.co

[www.unisabana.edu.co](http://www.unisabana.edu.co)



**Universidad  
 de La Sabana**

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS  
 ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS





Ignacio Osuna Soto  
Profesor Dirección de Marketing INALDE

Ricardo Andrés Barreto Jara  
Asistente de Investigación  
Área de Dirección de Marketing



# Gestionando inteligentemente el marketing en épocas de recesión

En tiempos en los que todos están recortando gastos, los directivos tienen la oportunidad de buscar una posición competitiva única y diferenciada, generando rentas económicas sostenibles en el largo plazo. Para ello deberán nadar contra-corriente y sorprender a todos: competidores, clientes y hasta accionistas.

**La rampante desaceleración** económica en algunas partes del mundo y la evidente recesión en otras, hace que tanto propios como extraños (si es que los hay ante una situación como la que hoy vivimos), se preocupen y preparen para afrontar uno de los retos directivos y empresariales más complejos: dirigir en épocas de vacas flacas. Para nadie es un misterio que así como llega la recesión, esta se irá algún día. En Estados Unidos se habla que para el año 2010 la economía debe reactivarse, mientras que en Europa y, específicamente en España, algunos opinan que solamente hasta mediados de 2011 se podrá contar con que el PIB recupere un crecimiento vigoroso del 2%, nivel en el que la economía generaría empleo neto. Pero, ¿cómo afrontar los duros días que faltan para llegar al año 201...? ¿Cómo podríamos sacar provecho, si es que se puede, de esta indeseable situación?

El marketing no se queda atrás en los planteamientos que desde todas las áreas del negocio se hacen. Las noticias de recortes masivos de per-

sonal en Estados Unidos, Europa y Asia incomodan a nuestra economía, y para cualquier entendido, si estamos hablando de recortar personal, hacernos más livianos y adelgazar para sobrevivir a la crisis (sea el significado que sea), podríamos o incluso deberíamos empezar por recortar aquella línea del 'estado de resultados' que poco entendemos y cuya efectividad difícilmente nos han podido demostrar: la partida de marketing.

En la actualidad, la estructura de la organización incluye estrategias que involucran a los socios del negocio al igual que a la red en la que interactúa. Esta configuración sugiere la necesidad de replantear la función del marketing, reconociendo que este trabaja en diferentes niveles: el primero es el marketing **corporativo** o **estratégico**, entendido como la cultura de comercialización de la organización, en el que el análisis de la estructura del mercado, la evaluación del atractivo del mismo, la orientación de la organización al cliente, el desarrollo de la propuesta de valor global de la empresa,

“El juego de los negocios es todo acerca del valor: creándolo y capturándolo”. BRANDENBURGER & NALEBUFF

y el posicionamiento de esta en la cadena de valor, son las áreas de actuación del marketing. Para algunos autores como el profesor Frederick Webster Jr., de University of Arizona, una profundización en este nivel implica incluso el desarrollo de un nivel diferente, un segundo nivel, pues este está dado por el análisis del marketing desde la perspectiva de la unidad estratégica de negocio. La fragmentación del mercado y el posicionamiento en los segmentos objetivo son los principales resultados de esta profundización. Creemos que para el estudio del rol del marketing en épocas de recesión no es necesario separar los dos primeros niveles presentados por el profesor Webster: nivel corporativo y de unidad estratégica, por lo que los consideraremos agregados ambos a un primer nivel. El segundo nivel es el **operativo**, entendido como las tácticas empleadas en marketing.

Resumiendo, marketing es más que un problema de optimización económica, es un componente central en el sistema guía de la empresa. Como lo expresa Adam Brandenburger, profesor de Stern School of Business, la escuela de negocios de New York University (NYU), “el juego de los negocios es todo acerca del valor: creándolo y capturándolo” (Brandenburger & Nalebuff, 1995, p.59). Marketing es el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes y captura parte de ese valor creado para la propia empresa y sus *stakeholders*. El valor es creado mediante el conocimiento de las necesidades del cliente y la orientación de la organización a atenderlas, y capturado vía la comercialización de la oferta de valor y el precio. Más aún, marketing es un proceso dinámico, lo que implica necesariamente que la creación y captura de valor debe ser sostenible en el tiempo y, por tanto, debe responder a las necesidades de los clientes y desarrollar relaciones a largo plazo con estos, pues los clientes son vistos por lo que son: la vida de la empresa (Webster, 1992).

## Orientación de la empresa y la recesión

*Una empresa solo tiene dos funciones básicas: marketing e innovación. Marketing e innovación producen resultados, todo lo demás son costos.*  
(Drucker, 1954/2006, p.37)

Es verdad que una recesión no afecta a todos por igual, incluso se puede pensar que hay negocios y empresas que pueden llegar a salir beneficiados a pesar de no comercializar bienes inferiores. De acuerdo con el profesor Quelch (2008), de Harvard Business School, para nadie es extraño pensar que empresas con marcas fuertes y bajas estructuras de costos como son Southwest Airlines, BlueJet o Easy Jet, en el negocio del transporte aéreo, o Walmart, Lidl o Aldi, en el *retail* (por mencionar tan solo dos industrias), pueden pasar el bache y sobrevivir. La orientación hacia el mercado y no hacia los productos, así como una perspectiva de largo plazo, en vez de una de corto plazo, pueden jugar un papel vital a la hora de recoger frutos de una situación tan dura y compleja como la de una recesión mundial.

En respuesta a las presiones de la competencia, un número creciente de directores de empresas están destruyendo sus organizaciones y culturas pues estaban construidas sobre la venta de determinados productos. Estas estructuras organizacionales han sido reemplazadas por nuevas, diseñadas para ser más sensibles a las necesidades de los clientes actuales y potenciales (George Day, 2006). Según los profesores de University of Washington y de Colorado State University, Narver y Slater (1990), las empresas cuyo modelo de negocio está orientado al cliente, conocidas en la literatura como empresas orientadas al mercado, son más rentables que las no orientadas al mercado, incluso en productos no diferenciados o *commodities*. Ellos usaron una muestra de 140 unidades de negocios tanto de bienes diferenciados como de



*commodities*, desarrollaron un indicador de orientación al mercado y encontraron un efecto substancial positivo (significativo en términos estadísticos) en la rentabilidad de las unidades de negocios que estaban orientadas al mercado tanto de empresas diferenciadas como de aquellas que comercializan *commodities*. Incluso, "las empresas que comercializan *commodities*, que tienen una alta orientación al mercado, pueden iniciar programas de incremento de valor con compradores poderosos y generar un resultado mutuamente rentable" (Narver y Slater, 1990, p.32).

La orientación al cliente requiere de una visión completa de la organización, en la que dirección general, marketing, ventas, contabilidad, operaciones y recursos humanos deben estar alineados y trabajar juntos para centrarse en entender y servir mejor al cliente. Son necesarios cambios que van desde la filosofía de gestión, al diseño de procesos y de sistemas de gestión. En el estudio de 347 empresas, George Day (2006), profesor de Wharton School, escuela de negocios de University of Pennsylvania, encontró que las empresas que adoptaron un enfoque u orientación al mercado, vieron mejorada la rendición de cuentas de las relaciones con los clientes (contabilidad del CRM), y la información sobre estos fue mejor compartida entre áreas. Según los clientes fue significativamente más fácil hacer negocios con aquellas empresas del estudio que estaban orientadas al mercado. Sin embargo, Day encontró que transformar empresas orientadas al producto, en empresas orientadas al cliente puede ser difícil (es todo un cambio de cultura organizacional).

En un artículo anterior publicado en *Business Strategy Review*, la revista de London Business School, George Day establecía que existen varias trampas en las que pueden caer los directivos en la búsqueda de orientar su empresa al mercado. La primera trampa es la del **egocentrismo**. Cuando una empresa tiene problemas interpretando las señales del mercado, la relación y el contacto con el consumidor es trabajo de la fuerza de ventas, y las ideas de los consumidores únicamente llegan de las investigaciones de mercado, es una empresa egocéntrica.

La segunda trampa es llamada estrategia de **consumidor compulsivo**. Algunas empresas al saber que todo lo hacen bien, que tienen los mejores procesos y que pueden satisfacer prácticamente cualquier deseo de los consumidores, enfocan su estrategia en atender a cada cliente en sus necesidades puntuales, creando cientos de proyectos en paralelo que, al final, incrementa los costos de producción, descentraliza la empresa, crea una incoherencia del valor que en realidad se quiere entregar al cliente y rompe con los límites del negocio. En consecuencia, los clientes no perciben el valor deseado e internamente se crea un rechazo por esa política, debido a un concepto que ha sido utilizado de manera errónea.

La tercera trampa es la del **escepticismo**. Para algunos académicos consultores e incluso periodistas de prestigiosas revistas de negocios, como C.K. Prahalad, profesor de Ross School of Business en University of Michigan; Gary Hamel, consultor y profesor visitante de London Business School, y Justin Marin, reportero asociado de la revista *For-*

**Al cliente hay que entenderlo y buscar satisfacer sus necesidades pero también saber las limitaciones de sus opiniones y cómo interpretarlas, lo que no significa no tener orientación al cliente.**

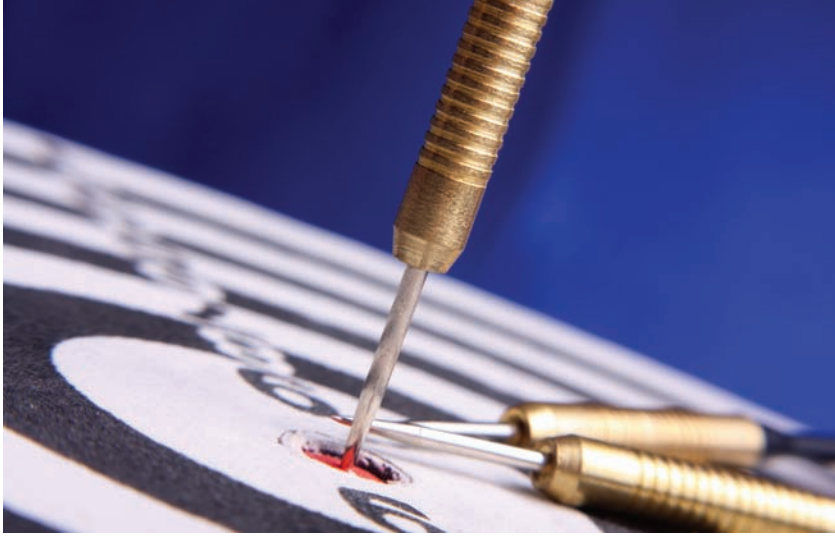
*tune*, el cliente debe ser en ocasiones ignorado, ya que este no tiene la capacidad de visualizar el progreso y evolución de productos y servicios, y las investigaciones que buscan estar más cerca de los clientes, en ocasiones suelen estar lejos de la realidad (Martin, 1995; Prahalad & Hamel, 1994). ¿Qué tan experto es un cliente en diseño o creatividad para regir la estrategia de los nuevos prototipos? Al cliente hay que entenderlo y buscar satisfacer sus necesidades pero también saber las limitaciones de sus opiniones y cómo interpretarlas, lo que no significa no tener orientación al cliente. Estos autores, según Day, parten de la base de tres falsas dicotomías: (i) se puede liderar o seguir a los clientes, pero no las dos cosas al mismo tiempo, (ii) no se puede estar cerca de los clientes actuales y de los potenciales, y (iii) el empuje de la tecnología no se puede balancear con la demanda del mercado (Para ampliar, remitirse a Day, 1998).

Puede establecerse entonces que aquellas empresas orientadas al cliente tendrán (1) mayor capacidad de comprender e interpretar las señales del mercado y, por tanto, (2) podrán ajustar de una forma más rápida y eficiente su oferta de valor a las cambiantes necesidades de los clientes para así (3) sacar ventaja a la competencia, incluso en aquellos negocios donde la diferenciación es mínima o incluso nula (*commodity*). Adicionalmente, (4) cualquier empresa puede optar por una orientación al cliente; sin embargo, no es un proceso fácil, pues existen algunas trampas implícitas en la forma de afrontarlo, y esta transformación requiere de un rediseño organizacional y un cambio de la estrategia, los esquemas de medición y control, los procesos e incluso la forma de ver y comprender al cliente. Por esto es que (5) aquellas empresas que desde antes de una situación adversa en el mercado, como lo es la desaceleración o incluso una recesión, tenían una alta orientación al cliente,

tienen mayor posibilidad de beneficios y, por ende, mayor probabilidad de supervivencia.

Adicionalmente, existe otra dimensión de la orientación que juega un papel protagónico: el tiempo. Se deben tomar decisiones en el día a día, restringidas por un flujo de caja estrecho o incluso agónico en épocas de recesión, y con el objetivo primario de sobrevivir y, si se puede, maximizar el valor de la empresa, por lo que la búsqueda de un equilibrio entre el corto y el largo plazo se hace vital. Según Natalie Mizik, profesora de Columbia University, y Robert Jacobson, profesor de University of Washington y miembro del National Bureau of Economic Research, los directivos, a menudo, tienen incentivos para inflar artificialmente los resultados del trimestre recortando los gastos e inversiones de marketing a expensas del impacto en los beneficios en el largo plazo, dado que los inversionistas confían en las medidas contables del trimestre para formarse las expectativas de beneficios futuros, por esto inflar los resultados trimestrales, recortando gastos e inversiones de marketing, puede conducir a mayor precio de las acciones en el periodo.

Esta excesiva preocupación por el resultado trimestral, comportamiento observado principalmente en empresas que cotizan en bolsa, puede verse agravada en tiempos de desaceleración económica, impactando aún más negativamente los resultados en el largo plazo. Esta clase de actitud es la que se conoce en la literatura de marketing como gestión miope de marketing (*Myopic Marketing Management*). Usando una modelación empírica y datos obtenidos de Thomson Financial Securities, COMPUSTAT, y de la base de datos del Center for Research in Security Prices de University of Chicago, Mizik y Jacobson (2007) encontraron que: (i) un número significativo de empresas, dentro de la muestra estudiada, estaba haciendo prácticas miopes. Para el momento del estudio, el



65% de las empresas tuvo un nivel de gasto en marketing por debajo de los niveles esperados y el 58.5%, un nivel de ganancias por encima del esperado. (ii) Los mercados financieros son incapaces de distinguir aquellas empresas que están practicando gestiones miopes de marketing y, por lo tanto, en el corto plazo el precio de la acción de estas empresas aumenta. (iii) Las empresas miopes en el largo plazo tienen retornos en el precio de la acción significativamente (en términos estadísticos) menores que las demás empresas.

Los profesores John R. Graham, Campbell R. Harvey (Fuqua School of Business en Duke University) y Shiva Rajgopal (University of Washington Business School), realizaron una investigación encontrando que para mostrar buenos resultados en el periodo (trimestre), 80% de los directivos disminuye el gasto en ítems como la publicidad, 55% retrasa el comienzo de nuevos proyectos y 39% da incentivos a sus clientes para que compren más productos en el periodo actual. Estos fenómenos ocurren porque los directivos tienen el incentivo de tener un comportamiento miope, ocurrido especialmente cuando (i) su evaluación de desempeño depende del resultado del periodo (corto plazo) o de la reacción del valor de mercado de la empresa, y (ii) cuando pueden aplazar gastos a otros periodos para no afectar el actual, y esta práctica no puede ser claramente discernida por su evaluador.

Podríamos extrapolar para nuestro país este fenómeno no solamente a las empresas que cotizan en bolsa, sino también para cualquier empresa (e.g. grandes empresas, multinacionales e incluso Pymes) que tiene una alta preocupación por los resultados en el corto plazo, y que dada la crisis o la expectativa de esta, se siente tentada o incluso forzada a reducir de forma significativa sus inversiones en marketing.

En definitiva, recortar el presupuesto de marketing impacta negativamente activos intangibles como son el valor de la marca y la satisfacción del cliente, generando un efecto en el comportamiento de los beneficios futuros que no es observable en el corto plazo. Para evitar estos inconvenientes, Mizik y Jacobson proponen que se debe cambiar la forma en que operan los mercados de capitales, de la siguiente manera: primero, los directivos deben mejorar la divulgación de sus estrategias al mercado financiero si quieren que el mercado aprecie sus esfuerzos de largo plazo (para ampliar este concepto remitirse a Wiesel, Skiera, & Villanueva, 2008). Segundo, las empresas deben dejar de ser gestionadas en el corto plazo evitando así evaluar a sus directivos con medidas de ganancias inmediatas y, por el contrario, deben ser medidos por el cuidado y gestión de activos intangibles como lo son el valor de la marca y el valor de la cartera de los clientes (Customer Equity) (Villanueva & Hanssens, 2007).

Por tanto, para afrontar de la mejor manera una recesión, desde una perspectiva estratégica, el rol del marketing debe concentrarse en intensificar la orientación al mercado de la organización, reconociendo las dificultades que se puedan encontrar, sirviendo de puente e interlocutor entre las diferentes áreas y el cliente. Por otro lado, debe establecer un balance entre el corto y el largo plazo para que cuando llegue el 201... la empresa no solamente haya sobrevivido a la crisis, sino que salga fortalecida de esta, con activos intangibles incrementados, inversionistas y directivos que entienden la estrategia de la organización y le apuestan al largo plazo, y una mayor competitividad para establecer la diferencia con respecto a la competencia.

### **Gestionando el marketing operativo**

Las empresas que han estado enfocadas al mercado pueden ver la recesión como una oportunidad

En momentos de recesión, las empresas recortan costos y gastos, justo cuando se tiene la posibilidad de diferenciarse y destacarse dentro de la multitud, cuando el mensaje es más eficiente que en épocas de vacas gordas y en tiempos en que la escasa demanda publicitaria provoca que sus precios bajen.

de crecimiento para su negocio. Por ejemplo, en la gran depresión, cigarrillos Camel y Chevrolet pasaron a ser los líderes en el mercado, batiendo a su competencia con una agresiva campaña de publicidad. Otro ejemplo es Intel, empresa que en la crisis del 90 incrementó su posición competitiva en el mercado, invirtiendo en una agresiva campaña de construcción y posicionamiento de marca, la mundialmente reconocida Intel Inside. Según la profesora Raji Srinivasan, de McCombs School of Business de The University of Texas at Austin, y los profesores Arvind Rangaswamy y Gary L. Lilien, de SMEAL College of Business de Pennsylvania State University, otras marcas como Renault (con Clio), BMW, Cisco, Dell y WallMart “vieron también la recesión como una oportunidad e invirtieron agresivamente, esperando capturar posición de mercado de sus competidores más débiles” (Srinivasan, Rangaswamy, & Lilien, 2005, p.110). Normalmente, en momentos de recesión las empresas se enfocan en la política de recortar costos y gastos, justo cuando se tiene la posibilidad de diferenciarse y destacarse dentro de la multitud, cuando el mensaje es más eficiente que en épocas de vacas gordas y en tiempos en que la escasa demanda publicitaria provoca que sus precios bajen.

Es así como la estrategia de medios debe ser reenforcada en épocas de recesión, enviando un mensaje claro, acorde con la situación económica y haciendo énfasis en cómo su producto o servicio puede beneficiar al consumidor. Ejemplo claro es Walmart con su actual campaña ‘Save Money, Live Better’ y la red de gimnasios God’s Gym: ‘No puedes controlar la economía, pero puedes controlar cuántas flexiones haces y tomar el control de las cosas que puedes controlar; y nosotros podemos ayudarte’. Esta situación de enviar el mensaje correcto tiene dos oportunidades dependiendo de la posición de la empresa, algunas se encuentran en mejor posición de hablar de costos bajos y otras

deben centrarse en lo que el consumidor está recibiendo por su dinero, en el beneficio percibido por el consumidor.

Un aspecto muy importante es que la marca es para toda la vida y las crisis son periodos de tiempo, por lo cual se debe cuidar la imagen que se ha venido vendiendo de las marcas. El hecho de descuidar el mercado en época de crisis puede tener un costo de recuperación cuatro o cinco veces mayor al del valor ahorrado en la recesión. Es un momento de estar al lado del cliente, de reenfocar la estrategia y de transmitir el mensaje que ‘estamos cerca de usted y entendemos su momento’; esto traerá no solo beneficios en la crisis sino después de ella.

Si se mira el comportamiento del consumidor en épocas de recesión económica él se siente presionado por los precios y es mucho más sensible a estos que hace 25 años, no le importa la fidelidad a una marca. En el artículo titulado ‘If Brands Are Built over Years, Why Are They Managed over Quarters?’, de *Harvard Business Review*, Leonard M. Lodish y Carl F. Mela, profesores de Wharton School de University of Pennsylvania y Duke University, respectivamente, ven con preocupación que las empresas están más enfocadas al corto plazo que al largo plazo; es decir, que el mayor porcentaje del presupuesto es invertido en promociones de precios y solo el resto en publicidad. “Entre los años 1978 a 2001 los gastos en promociones se han incrementado del 31% al 61% en el presupuesto de marketing de las empresas. Este crecimiento ocurrió mayormente a expensas de la publicidad (...) que cayó del 40% al 24% durante el mismo periodo” (Lodish & Mela, 2007, p.107). Estos niveles se han mantenido en los últimos años, pero ¿cuáles son las consecuencias en el corto plazo de enfocar la estrategia solo a la primera línea del balance, impulsando su crecimiento con promociones?



Existen varios errores de una política de promoción, como estrategia de incrementar las ventas. Primero, impulsar promociones genera cambios en los hábitos del consumidor. “Mercados con intensa actividad promocional tienen mayor proporción de segmentos ‘oferteros’”, concluyó el profesor Guillermo D’Andrea de nuestra escuela aliada IAE Business School, de la Universidad Austral, durante el congreso de logística del IAC-FENALCO en 2005, donde presentó los resultados de una investigación sobre comercio minorista en Latinoamérica en la conferencia titulada ‘Retail Pricing: Promociones o EDLP, comprendiendo la percepción del consumidor’. El consumidor actual ve el precio como factor decisivo de compra. Si el cliente conoce que viene una promoción, esperará el momento de esta para comprar, evitando pagar el precio regular del producto. En consecuencia, el análisis de ventas puede verse distorsionado, generando estacionalidades en el producto donde en realidad no las hay, pues el consumidor se ve incentivado a abastecerse para un periodo más prolongado de consumo que lo habitual y, en definitiva, el valor total de ventas será menor que el esperado.

El segundo error en la política de promociones de la empresa es la disolución de la marca convirtiéndola en un *commodity*. Al desaparecer el interés del cliente por la calidad y, en general, las características propias de la marca, se pierde la diferenciación de los productos. Si sumamos a este desacierto en la gestión de la marca la presión que sobre el precio de los productos ejercen las grandes superficies, en busca de incrementar sus ventas y, adicionalmente, promocionar sus marcas propias, la posibilidad de mantener la competitividad de las marcas comerciales disminuye sustancialmente.

La tercera consecuencia indeseable de una política agresiva de promociones es la reacción de la competencia. Cuando la competencia entra en la lucha por el mercado, especialmente en un mo-

mento de contracción de la demanda como lo es una recesión, su respuesta es conservar la participación de mercado, viéndose obligada a lanzar una promoción similar o incluso más agresiva que la de su competidor. En consecuencia, las promociones aumentan, disminuyen los márgenes y los volúmenes de venta permanecen relativamente constantes.

Aunque en general los efectos de marketing en el corto plazo son difíciles de medir, las promociones pueden ser evaluadas casi de inmediato, generando una preferencia en aquellos enfocados en el corto plazo. Pero, ¿debemos olvidarnos de los efectos de marketing en el mediano y largo plazo? Ya lo investigaban Marnik Dekimpe y Dominique M. Hanssens, profesores de Tilburg University y UCLA-University of California (Los Ángeles), determinando que los efectos de marketing (fundamentalmente publicidad) en las ventas persisten por periodos mayores a un año (Dekimpe & Hanssens, 1995). Adicionalmente, y profundizando en campañas en televisión, el profesor Leonard Lodish, de Wharton School, junto con consultores de la firma Information Resources establecieron en una investigación que “el impacto inicial en un año de ventas de una campaña de publicidad en TV es aproximadamente doblado cuando el impacto en ventas de los dos siguientes años es añadido”. En otras palabras, campañas exitosas en su primer año, generarán resultados positivos (equivalentes al año inicial) durante los dos años siguientes. Adicionalmente, concluyeron que “en promedio, no hay efecto en el largo plazo de las campañas de TV que no muestren un impacto inicial de ventas en su primer año” (Lodish, Abraham, Livelsberger, Lubetkin, Richardson, & Stevens, 1995, p. G139). Con este hallazgo, los directivos de marketing pueden determinar si el presupuesto de publicidad para TV es una inversión (impacto en el año invertido y los



dos siguientes) o un gasto (no impacto en el año invertido).

¿Pero cómo se debería administrar el presupuesto y la estrategia de publicidad obteniendo el mayor provecho? Según el NAA (Newspaper Association of America), una organización que representa los periódicos de EEUU, la crisis publicitaria que viven los medios de comunicación supera ya la caída de 14% en los ingresos por anuncios en prensa escrita y puede llegar a ser del 20% para finales de este año, en contraste con Internet que tiene un crecimiento del 20%. (Knowledge@Wharton, 2008a). Los medios publicitarios digitales pueden llegar a ser los más beneficiados en la crisis, debido a que las empresas buscan llegar a los clientes potenciales con menor presupuesto en publicidad, obligándolos a aumentar la calidad y afinar más el enfoque del esfuerzo publicitario y es ahí donde la estrategia de publicidad digital toma importancia.

Los nuevos formatos permiten llegar a nuevos clientes y saber qué es lo que piensan sobre los productos y marcas. La publicidad digital, a grandes rasgos, tiene alta capacidad de segmentación, optimización, entretenimiento, innovación, entrega de contenidos bajo demanda y tiene un mejor ROMI (Return on Marketing Investment) que los medios tradicionales.

### Marcas y recesión

Las marcas privadas representan ahora más del 20% de las ventas mundiales de comestibles y se espera que crezca a un 30% en 2020. Aunque existen grandes diferencias entre países, los países desarrollados, en general, han observado un aumento en la participación de mercado de estas marcas en las últimas décadas. Este crecimiento se ha atribuido a diversos factores, tales como un cambio gradual en el presupuesto de comunicación para publicitar promociones de ventas, la

creciente concentración en el sector minorista y la mejora en la calidad de las marcas privadas con el tiempo.

Las profesoras Lien Lamey y Barbara Deleersnyder, de Katholieke Universiteit Leuven de Bélgica, y Marnik G. Dekimpe y Jan-Benedict E.M. Steenkamp, profesores de Tilburg University, realizaron una investigación buscando la relación existente entre el éxito de las marcas privadas y la fluctuación del ciclo de negocio en el agregado de la economía del país. Los datos abarcan varias décadas y países (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania Occidental y Bélgica) y los resultados confirman la sabiduría convencional de que la participación de marcas privadas en un país crece cuando la economía está sufriendo, pero también disminuye cuando la economía florece (Lamey, Deleersnyder, Dekimpe, & Steenkamp, 2007).

Desafortunadamente para aquellos responsables de gestionar marcas comerciales, existen asimetrías en el grado y la rapidez con la que las marcas privadas ganan y pierden participación. Los consumidores migran amplia y rápidamente a marcas privadas durante el mal momento económico y cuando la economía se recupera y los tiempos empiezan a mejorar, en general, vuelven a consumir marcas comerciales; sin embargo, el 'regreso' al consumo de marcas comerciales es más lento que la 'ida' en la recesión. Adicionalmente, algunos de los consumidores que migran a marcas privadas nunca regresan, generando un efecto neto negativo para las marcas comerciales.

¿Cómo prevenir ser afectado por las migraciones de la crisis? Los autores sostienen que las marcas fabricantes pueden mitigar el efecto de una recesión económica en su cuota de mercado mediante la intensificación de sus actividades de apoyo (marketing operativo). Hasta ahora, este tipo de estrategia proactiva a menudo no es observada. Por el contrario, la evidencia disponible su-



La dirección general de la empresa normalmente tiene que enfrentar dicotomías como la que le podrían plantear el director operativo y el director de marketing de la organización. ¿Qué debe apoyar? ¿El programa de reducción de costos o los programas de servicio y retención de clientes?

giere que muchos fabricantes realmente agravan su situación al reducir sus gastos de comercialización, cuando la economía se pone difícil. Por otro lado, cuando la economía se deteriora, la mayoría de los minoristas invierten más en su programa de marca privada, lo que hace aún más difícil para las marcas comerciales ponerse al día con la cuota perdida durante las contracciones.

Cuando se habla de marcas de lujo el tratamiento de la estrategia es diferente. Grandes marcas como Lacoste y Victoria's Secret, con un enfoque de fidelidad de clientes, no tienden a hacer grandes descuentos, ya que sus clientes disfrutan de pagar el precio total del producto y esto se refleja para el consumidor en una alta calidad y diferenciación. En el más reciente congreso sobre marketing, que se llevó a cabo en la *Wharton*, se concluyó que las empresas de bienes de lujo deberán centrar su estrategia en los clientes más rentables y fieles, debido a que la base del negocio de las marcas de lujo es el servicio que se le presta al cliente. En crisis, el consumidor de artículos de lujo se siente sensible al tema y decide no gastar, así tenga el dinero para hacerlo. En el caso de Prada ellos afirman que el 50% de sus ventas están solo en el 5% de sus clientes, por lo que la sensibilidad a la crisis puede ser crítica. Comprender lo que vive y piensa el cliente, sea cual sea la marca, es la mejor medida para ajustarse y poder gestionar inteligentemente la marca. Por ejemplo, LG Electronics está retirando su eslogan 'Life's Good' ('La vida es buena'), pues en palabras de John Zhang, profesor de Wharton, "no refleja el humor de la gente. Si lo mantiene, todo lo que conseguirá es resentimiento. Debes sintonizar tu mensaje para ser sensible" (Knowledge@Wharton, 2008b).

### Énfasis: cliente o costos

La dirección general de la empresa normalmente tiene que enfrentar dicotomías como la que le

podría plantear el director operativo y el director de marketing de la organización. ¿Qué debe apoyar? (i) El programa de reducción de costos o (ii) los programas de servicio, satisfacción y retención de clientes. Más aún, ¿por qué no apoyar ambos? En últimas, la preocupación del director general es aumentar su margen y este puede ser disminuyendo los costos (propuesta del director operativo), aumentando los ingresos (propuesta del director de marketing) o si se hacen las dos cosas a la vez (énfasis dual), ¡la ganancia sería doble!

Marketing y operaciones tienen dos visiones diferentes de un tema en común: la calidad. Operaciones entiende la calidad en términos de los procesos internos de la organización, su eficiencia y fiabilidad. Por lo menos eso es lo que propone W. Edwards Deming, una de las mayores autoridades en el tema de calidad total, en su libro *Out of the Crisis*. Por ejemplo, el programa Seis Sigma (Pande, Neuman, & Cavanagh, 2000) sugiere que el camino hacia una mayor rentabilidad es a través de la mejora de la eficiencia y reducir costos. En general, la mejora en la satisfacción del cliente es vista como una consecuencia indirecta, como resultado del incremento en la fiabilidad o la disminución de precios. Por otro lado, marketing define calidad en términos de las relaciones externas con el cliente y por esto prefiere aumentar los beneficios mediante la construcción de ingresos a través de mejoras en el servicio al cliente, su satisfacción y retención (e.g. Johnson & Gustafsson, 2000). Finalmente, para otros abanderados de la calidad, como Juran (1988), la calidad tiene dos partes complementarias: la "libertad de deficiencias" y "cubrir las necesidades de los clientes", haciendo alusión más a la necesidad y conveniencia del énfasis dual.

Afortunadamente, para el director de operaciones los impactos de reducción de costos y la mejora de eficiencia pueden ser fácil y rápidamente medidos en el estado de resultados, mientras

La mejor fuente de beneficios financieros no proviene del recorte de costos sino de la generación de ingresos vía servicio, satisfacción y retención de clientes.

que el impacto del servicio, satisfacción y retención de clientes no son tan fáciles ni tan rápidos de apreciar y medir. A pesar de algunas críticas con respecto a que tener clientes satisfechos no es suficiente, los profesores Eugene W. Anderson y Claes Fornell, de Ross School of Business de University of Michigan, y Donald R. Lehmann, de Columbia Business School, proveen evidencia que confirma que la satisfacción de los clientes afecta positiva y significativamente la generación de ingresos y

el desempeño del negocio (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994) (Anderson, Fornell, & Rust, 1997; para ampliar y profundizar ver Anderson, Fornell, & Mazvancheryl, 2004). Pero, ¿qué es preferible: costos, clientes o ambas?

En una investigación, los profesores Ronald T. Rust, Christine Moorman y Peter R. Dickson, de University of Maryland, Duke University y Florida International University, respectivamente, determinaron que la mejor fuente de beneficios financieros de la calidad (entendida tanto por el director de operaciones como por el de marketing) no proviene de la utilización de ambas medidas (recorte costos y generación de ingresos vía clientes), sino únicamente de la generación de ingresos vía servicio, satisfacción y retención de clientes. Con una encuesta a más de 180 directivos de casi 100 empresas *Fortune-500*, los autores de la investigación determinaron que el único efecto significativo y positivo para el desempeño financiero y el desempeño en las relaciones con los clientes era el énfasis en la generación de ingresos. El énfasis en costos, así como el dual (costos + ingresos) no tienen efecto (en términos estadísticos).

Para el profesor James G. March (1991), de Stanford University, las organizaciones son grupos de rutinas de aprendizaje que se centran en diversos grados de **exploración** de nuevos objetivos, estrategias, tecnologías y procesos, o en la **explotación** de los objetivos, estrategias, tecnologías, y procesos existentes. Siguiendo este punto de vista, parece razonable sugerir que el cliente es un modelo más basado en la exploración (dado el foco en la búsqueda de nuevos mercados y descubrir innovaciones para satisfacerlo y retenerlo) y el costo más en la explotación (dado el foco en el desarrollo de las competencias actuales y la eficiencia interna de las operaciones). Esta diferencia entre exploración y explotación también la podemos encontrar en el planteamiento de selección de estrategias





genéricas del famoso profesor de *Harvard Business School* Michael Porter (1980), en el que una estrategia de diferenciación tiende más a la exploración, mientras que la estrategia de liderazgo en costos es más cercana al concepto de explotación. Pretender buscar un énfasis dual (costo + cliente) es como aspirar a una estrategia conjunta que combine de una forma efectiva las dos estrategias genéricas de Porter. Al final, haciendo un énfasis dual, la empresa puede quedar, como Porter lo señala: "atrapada en el medio", sin ventaja competitiva y, por tanto, sin rentas económicas sostenibles. También puede explicarse el fracaso del énfasis dual si se contempla que las organizaciones tienen presupuestos fijos, y si estos se pretenden repartir entre dos grandes proyectos como son foco en costos y foco en ingresos, puede que al final ninguno de los dos logre tener una masa crítica de recursos para ser exitoso.

Estos resultados sugieren que las empresas deberían asignar más recursos a iniciativas como programas de satisfacción del cliente, retención de clientes y programas de lealtad y de gestión de relaciones con clientes, y deben asignar menos recursos para programas de calidad que están diseñados para mejorar la eficiencia y reducir costos. Hay que indicar, sin embargo, que la muestra utilizada en este estudio no es representativa del promedio de empresas. Estas compañías estaban activamente involucradas en la medición de retornos de calidad, siendo por lo tanto una muestra de empresas más progresivas o avanzadas, que una muestra aleatoria de empresas. También hay que aclarar que factores macroeconómicos (como una fuerte recesión) pueden influir en cuál de los énfasis de calidad es más indicado para un momento específico y que este fenómeno no fue contemplado en esta investigación. De todas formas, es importante reconocer que los resultados sugieren

que un énfasis en clientes, buscando su satisfacción y retención puede ser económicamente más rentable que un énfasis en costos donde los límites cada vez son más estrechos.

### Conclusiones

En el artículo no pretendíamos ser exhaustivos en el análisis de cada dimensión de marketing y su posible impacto en un momento coyuntural tan especial como lo es una recesión económica o, como ya se dijo, la amenaza de esta. A través de las diferentes secciones se ha podido establecer que antes de emprender una ardua y difícil tarea como lo es la reducción de costos y gastos, el directivo debe contemplar otras alternativas.

Hay evidencia empírica y rigurosa que permite afirmar que (1) las empresas orientadas al mercado tienden a tener una mayor rentabilidad que aquellas no orientadas al mercado. (2) Es fundamental orientarse al largo plazo y no dejarse llevar por el frenetismo del corto. (3) La publicidad tiene efectos en el largo plazo y más si desde su lanzamiento generó el impacto deseado; por eso no debe ser evaluada únicamente en un periodo de tiempo, un año. (4) El manejo del precio, específicamente a través de promociones, es tentativo sobre todo en épocas difíciles pero tiene grandes consecuencias indeseables de cara al futuro. (5) Una visión de corto plazo, sumada a la presión de los comercios minoristas (para el caso de bienes de consumo), puede afectar seria y severamente la marca, uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones. Finalmente, (6) la calidad como motor de beneficios económicos tiene un mayor impacto cuando el énfasis está en el servicio, satisfacción y retención de clientes, y no cuando está en reducción de costos o una combinación de estas dos opciones.

Con estos seis mensajes, queremos poner sobre la mesa nuevas y diferentes alternativas para

Una visión de corto plazo, sumada a la presión de los comercios minoristas (para el caso de bienes de consumo), puede afectar seria y severamente la marca, uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones.

que sean contempladas junto con las tradicionales medidas, que desde ningún punto de vista consideramos deben descartarse en una situación como la que actualmente estamos viviendo. ¶

## Referencias

- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3): 53.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Mazvanchery, S. K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68(4): 172-185.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*, 16(2): 129.
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy (Cover Story). *Harvard Business Review*, 73(4): 57-71.
- Day, G. S. (1998). What Does it Mean to Be Market-Driven? *Business Strategy Review*, 9(1): 1.
- Day, G. S. (2006). Aligning the Organization with the Market. *MIT Sloan Management Review*, 48(1): 41-49.
- Dekimpe, M. G. & Hanssens, D. M. (1995). The Persistence of Marketing Effects on Sales. *Marketing Science*, 14(1): 1.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. (1954/2006). *The Practice of Management* (1st ed.). United States: Collins.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. & Rajgopal, S. (2005). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting & Economics*, 40(1-3): 3-73.
- Johnson, M. D. & Gustafsson, A. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press.
- Knowledge@Wharton. Crisis, el gran trampolín para la publicidad digital. [http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1595\\_27/02/2009](http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1595_27/02/2009).
- Knowledge@Wharton. En tiempos de crisis, sí hay publicidad que valga. [http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1621&language=spanish\\_27/02/2009](http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1621&language=spanish_27/02/2009).
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G. & Steenkamp, J. E. M. (2007). How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1): 1-15.
- Levitt, T. (1986/1983). *The Marketing Imagination* (Expanded ed.). United States of America: Free Press.
- Lodish, L. M., Abraham, M. M., Livelsberger, J., Lubetkin, B., Richardson, B. & Stevens, M. E. (1995). A Summary of Fifty-Five in-Market Experimental of the Long-Term Effect of TV Advertising. *Marketing Science*, 14(3): G133.
- Lodish, L. M. & Mela, C. F. (2007). If Brands are Built Over Years, Why are they Managed over Quarters? (Cover Story). *Harvard Business Review*, 85(7): 104-112.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Martin, J. 1995. Ignore your Customer (May 1st ed.). USA: *Fortune*.
- Mizik, N. & Jacobson, R. (2007). Myopic Marketing Management: Evidence of the Phenomenon and its Long-Term Performance Consequences in the SEO Context. *Marketing Science*, 26(3): 361-379.
- Narver, J. C. & Slater S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- Pande, P. S., Neuman, R. P. & Cavanagh, R. R. (2000). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing their Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. In New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the Future* (hardcover).
- Quelch, J. A. How to Market in a Recession. [http://discussionleader.hbsp.com/quelch/2008/09/how\\_to\\_market\\_in\\_a\\_recession.html](http://discussionleader.hbsp.com/quelch/2008/09/how_to_market_in_a_recession.html) Nov-22-2008.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A. & Lilien, G. L. (2005). Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During a Recession Pay Off? *International Journal of Research in Marketing*, 22(2): 109-125.
- The Economist. Economics A-Z: Inferior goods. [http://www.economist.com/research/Economics/alphabetic.cfm?term=Inferior\\_goods#inferiorgoods](http://www.economist.com/research/Economics/alphabetic.cfm?term=Inferior_goods#inferiorgoods) Febrero 2009.
- Villanueva, J. & Hanssens, D. M. (2007). Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. *Foundations & Trends in Marketing*, 1(1): 1-95.
- Webster & Frederick E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4): 1.
- Wiesel, T., Skiera, B. & Villanueva, J. (2008). Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting. *Journal of Marketing*, 72(2): 1-14.

# ideal.

Sus ideas hacen la diferencia,  
conozca **Attica Design Group** y descubra  
la solución ideal para hacer de sus proyectos una realidad.



**ATTICA**<sup>®</sup>  
DESIGN GROUP

Attica Design Inc.

340 West 39th St. 11th Floor / New York, NY 10018

TEL.: (347) 293 0743 / FAX: (212) 564 1835 / Mobile: (917) 538 6359

marian@atticadesign.com / nyoffice@atticadesign.com


Calle 108 # 14B-60 / TEL: (571) 5240101

FAX: (571) 522 3144 / servicio@atticadesign.com

- EXHIBICIÓN Y PROMOCIÓN DE PRODUCTO
- ARQUITECTURA
- ÁREAS DE TRABAJO
- ESPACIOS COMERCIALES
- ESPACIOS EXTERIORES
- STANDS / SHOWROOM
- IMPACTO VISUAL
- SEÑALIZACIÓN
- APOYO TÉCNICO
- EVENTOS

invitado ...





David Bojanini

# El hombre de los macro negocios en el país

En entrevista exclusiva con la Revista INALDE, el doctor David Bojanini, presidente de Suramericana de Inversiones, habló sobre la actual crisis económica, el panorama del sistema financiero nacional, el tema pensional y las concesiones en Colombia. En una amena charla con los doctores Pedro Niño y John Naranjo, Director General y Director del Área de Entorno Económico de la Escuela, respectivamente, expuso sus puntos de vista y, de paso, abrió las puertas del mundo empresarial que lidera.

## Más allá del tema general, ¿cómo ve usted el año 2009 en el sector financiero?

Empecemos por el tema bancario. Si bien aún no vemos tocar fondo a esta crisis, en el ámbito internacional afectó principalmente al sistema financiero. Pero en países como el nuestro, y ya lo han dicho varias personas, este sector no se ha visto muy afectado, por varias razones. Una, es que nosotros ya habíamos tenido una crisis reciente en la década de los 90 y los bancos se venían fortaleciendo desde entonces. Además, el crédito hipotecario en Colombia empezó a crecer a partir de 2006, de tal manera que no existía un *boom* de crédito hipotecario ni tampoco una burbuja inmobiliaria como se venía dando en otros países. Tampoco hay sobreoferta de bienes raíces, que era una de las preocupaciones, porque los constructores aprendieron también a ser más cuidadosos. Cuando llegó la crisis los bancos estaban dedicados a hacer lo que deben hacer: captar dinero y prestárselo al público y habían liquidado paulatinamente buena parte de sus inversiones.

De otro lado, la crisis llegó en un momento en que no estábamos sobreendeudados y la subida de tasas del Banco de la República fue muy oportuna porque permitió ponerle un poco de moderación al crédito de consumo que venía disparado en Colombia. Obviamente, si vamos a ver el diagnóstico hoy, hay un deterioro de la cartera. Por ejemplo, en las carteras de crédito de consumo hay más morosidad, aunque todavía no es alarmante. Ahora, si lo que observamos en estos primeros meses se convierte en una tendencia, eso sí sería preocupante. Pero, en general, yo diría que el sector financiero todavía está muy sano y la actividad crediticia sigue dinámica, lo que contribuye a mantener el consumo. Claro, se tiene que actuar con prudencia al momento de distribuir utilidades porque sabemos que vamos a necesitar un poco de agua para cruzar el desierto.

**Los comentarios sobre fortaleza, capitalización y provisión son positivos. Sin embargo, según reportes del Banco Mundial y del Fondo Monetario**



**Internacional, Colombia es un país que necesita dar más créditos, llegar a un mayor número de personas y reducir costos de intermediación. ¿Qué hacer para que la banca colombiana esté por encima del promedio de la latinoamericana?**

En un país con altos índices de pobreza es difícil llegarle a ciertos sectores con servicios bancarios. Sin embargo, el gran esfuerzo que se está haciendo hoy es, precisamente, aumentar el nivel de bancarización de la población colombiana. Desde 2007 se crearon los corresponsales no bancarios para llegar a los lugares más apartados de nuestra geografía. Así, a alguien que es dueño de un negocio en un pueblo se le monta toda una infraestructura (servicios electrónicos) para que pueda atender algunas transacciones banca-

rias, como realización de pagos. Tal es el caso de la banca móvil.

Por otro lado, está el microcrédito. El sector bancario ha respondido a la crisis social que se generó en el país a raíz de la coyuntura de las pirámides y en ese sentido hizo un acuerdo con el gobierno para ofrecer algunos servicios, como el microcrédito, en las zonas más afectadas por esos sistemas ilegales. Pero si bien el microcrédito viene ganando terreno, este tiene muchas facetas. Si una persona de escasos recursos saca una tarjeta de crédito para consumo, esta tiene una cartera morosa alta, llegando a niveles que pueden estar por encima del 10%. Por lo tanto, hay que tener unos intereses mucho más altos por el nivel de riesgo que eso representa. Pero el gobierno le pone un tope bajo a la tasa de usura para ese tipo de créditos. Así que una tasa de 2,5%, hasta un poco más, se considera muy baja porque hay personas que pagan o le liquidan el interés por día a tasas superiores a esta (mercado extrabancario). Al sector bancario se le limitó mucho la expansión, debido a ese tope en las tasas de usura. De todas maneras, es indudable que allí tenemos un gran reto.

**Ahora pongamos la reforma financiera sobre el tapete. Cuando uno lee algunas partes siente que falta lo primordial de cualquier reforma financiera: ahorro de inversión. ¿Qué es lo que se podría hacer en Colombia para que no solo el ahorrador y el banquero se beneficiaran de ese sector financiero? ¿Qué nos falta? ¿Es un problema del gobierno, o un poco de acomodo?**

Podría mencionar varios aspectos, pero uno que destaco como muy inconveniente para el país sería el exceso de intervención. En Colombia ya lo hemos vivido y no ha permitido desarrollar muchos campos que generarían beneficios para todos. En



Si se tuvieran unas regulaciones más adecuadas que le permitieran al sector bancario desarrollar líneas de crédito para segmentos de niveles de ingreso más bajos, la banca se hubiera desarrollado más en aras del progreso del país.

cambio, le ha abierto el camino a un mercado informal y lo acabamos de ver de manera palpable cuando la gente trató de inculpar al sector financiero de ser el que había, de alguna manera, conducido a que en el país se desarrollara el fenómeno de las pirámides, lo cual no tiene sentido, porque está claro que una pirámide no es una forma ingeniosa de llegarle a la gente de menores recursos, es una forma de engañar a las personas, muchas veces asociada a actividades delictivas. Y yo insisto, si se tuvieran unas regulaciones más adecuadas que le permitieran al sector bancario desarrollar líneas de crédito para segmentos de niveles de ingresos más bajos, la banca se hubiera desarrollado más, en aras del progreso del país. Definitivamente, una de las trampas de la pobreza, que reconoce Las Naciones Unidas, es la falta de acceso al capital. Y lo hemos visto en el famoso Banco de los Pobres, que con solo proveerles a personas de escasos recursos un pequeño capital, de acuerdo con las proporciones de su negocio, son capaces de empezar a desarrollarse económicamente y volverse, de alguna manera, autosuficientes desde el punto de vista económico. Pero cuando alguien, para establecer una microempresa, tiene que recurrir a un mercado extrabancario, excesivamente costoso, las probabilidades de éxito son muy bajas.

### **Entonces, ¿por qué la banca no se ha hecho oír? Pareciera que estuviera cómoda**

Uno no puede estar cómodo si su actividad está llegando solamente a un segmento muy reducido de la población. Y la otra parte de la historia es que cuando uno participa como inversionista, en un banco o en una compañía de seguros, y esa compañía ya tiene un 20% o un 25% del mercado no sería conveniente tener un porcentaje más alto de participación. Entonces, ¿cuál es el esfuerzo que hay que hacer? Crecer en la casa, porque con

esa participación que uno tiene, en una torta más grande, eso ya sería significativo. Y para crecer en un país como Colombia hay que tener en cuenta la base de la pirámide.

Si me pidieran una sugerencia para una reforma financiera, la enfocaría en eso, porque a pesar de que tenemos buenas normas y hay suficientes recursos de crédito para las empresas pequeñas y medianas, así como para personas de cierto nivel de ingreso, para el resto de la población no hay la misma posibilidad de acceso.

### **Pasando al tema de utilización de recursos y de pensiones, ¿qué tan cierto es el rumor que los fondos de pensiones colombianos están listos para financiar el sistema de inversiones?**

Están listos hace mucho tiempo. Si algo necesitan los fondos de pensiones es tener otras oportunidades de inversión, alternativas que verdaderamente generen progreso. Ese es el principio del tema: concentrar todo ese ahorro en unos fondos para que se invierta adecuadamente y genere desarrollo económico.

### **Otro problema es el de la inversión en infraestructura ¿Qué podemos hacer tanto sector público como privado para que esto no se estanque desde el gobierno y suceda algo no en cinco años, sino a partir de 2009?**

Como no hay diseños de los grandes proyectos de infraestructura, este año no tendremos obras y tal vez el próximo tampoco. Lo que sí se puede hacer es a nivel de los gobiernos locales. Por ejemplo, en Medellín hay un proyecto interesante que consiste en hacer una autopista parecida a la Costanera Norte de Santiago de Chile para atravesar la ciudad en quince minutos. La sola idea de materializar esta iniciativa es un avance.



### ¿Y en qué parte de Medellín?

Por debajo del río. Y lo menciono solo para que veamos que esas obras se pueden realizar. Así se va creando una cultura de la concesión. Ahora, otra cosa importante con las concesiones es tratar de ver lo que hacen otros países. Por ejemplo, en Italia cualquier persona puede hacer el diseño de una obra, estructurar una concesión y presentar el proyecto. Si el gobierno decide que se debe hacer, abre la licitación. El que lo diseñó tiene la oportunidad de participar, pero también se postulan otros. Y si él no se lo gana, por lo menos le pagan los honorarios correspondientes a ese diseño. Necesitamos poner en marcha estos nuevos esquemas para gestionar y hacer realidad los grandes proyectos que necesita Colombia.

### Retomando el tema del Cono Sur, se sigue cuestionando la nacionalización de pensiones en Argentina. ¿Cómo ve usted el tema en Colombia?

¿Cuál es el problema que tienen los fondos de pensiones? Que venimos de un sistema de reparto que, como en todos los países donde funciona, genera dificultad y tiene que ser respaldado por el Estado. Esa garantía estatal, que la tenemos aquí con el Instituto de Seguro Social, es cómoda para la gente del común, pero es riesgosa en la medida en que, debido a que es deficitario, tiene que hacer reformas que derivan en sistemas de reparto en donde los aportes son muy altos y los beneficios bajos. Nuestro problema es que tenemos

un sistema de reparto excesivamente generoso en beneficios, en comparación con la capacidad fiscal del país. Cada vez hay un porcentaje más alto del presupuesto nacional destinado al ISS para pagar pensiones y aún así esta entidad sigue afiliando colombianos. Eso es un absurdo.

Entonces, cuando en un país como Argentina dicen que las pensiones vuelven a estar a cargo del Estado, al afiliado no le importa desde que le garanticen su pensión. En el corto plazo es un alivio para las finanzas del Estado, pero a largo plazo vemos cómo le daña la calificación a ese país de una manera brutal, porque le pasa un gran pasivo al Estado. Y tanto allá como aquí, la gente que no entiende el tema se tranquiliza solo con decir que el Estado no se quiebra.

### Pero los que se pasaron a los fondos privados de pensiones en el 94 al final les fue mal...

Algunos se han devuelto al ISS porque el sistema de prima media es demasiado generoso en Colombia. Y los que son del régimen de transición todavía pueden tener una pensión que es equivalente al 90% del salario de cotización de los últimos 10 años. Ningún fondo es capaz de competir contra eso porque la pensión que usted obtiene en un fondo de pensiones, que es de contribución definida, es una pensión que al final es calculada con el salario promedio de toda la vida laboral y ese fue uno de los puntos que no se tuvieron en cuenta en las reformas al sistema de prima media, y fue

Aunque muchos congresistas entiendan que aumentar la tasa de usura, por citar un ejemplo, es la medida que se necesita, no son capaces de decirlo por el temor de perder votos y por su mentalidad cortoplacista.

haber dicho que era con el salario promedio de toda la vida para que fueran cosas más equivalentes y no siguiera siendo un asunto subsidiado. Los topes, de todas maneras, en el Seguro Social, ya se han bajado del 90% a un 75%. Los incrementos sobre antigüedad en el valor de la pensión definida también bajaron y se van a volver comparables. Sin embargo, todavía hay pensiones muy altas, algunas equivalentes al 90% del salario de cotización y en ningún país del mundo dan eso.

#### ¿Cuánto dan entonces?

40% del salario y hay que cotizar 40 años.

#### ¿Es muy temprana la edad en Colombia?

Esa es otra de las equivocaciones en las reformas que se hicieron. ¿Qué cambiaron? Subieron a mil trescientas las semanas exigidas para obtener derecho a pensión. Esto equivale a más de 25 años de trabajo y en Colombia el trabajador promedio no cotiza ni siquiera 20 años. Entonces, reducen costos dejando a la gente sin pensión.

### LOS ACTORES Y SUS MANIOBRAS

#### ¿No sería esta la oportunidad para hacer algo desde el Congreso?

El problema es que todavía hay prácticas populistas que no permiten que se tomen las medidas que el país requiere. Aunque los congresistas entiendan que aumentar la tasa de usura, por citar un ejemplo, es la medida que se necesita, muchos no son capaces de decirlo por el temor de perder votos y por su mentalidad cortoplacista. Colombia es un país políticamente más maduro de lo que creemos, pero aún debemos vencer muchos vicios que nos impiden avanzar.

**Siguiendo en la misma línea, las encuestas de Fedesarrollo, las noticias de Wall Street, etc. no son nada alentadoras**

**y al parecer el gobierno colombiano no va a hacer nada especial por ahora, mientras el sector privado está buscando salidas. ¿Qué van a hacer los bancos para ayudar, si a veces uno oye decir a esas mismas entidades bancarias que van a proteger su 'platica' y a cuidarse mucho con el crédito?**

Creo que seguir prestando dinero. Claro, hay que mirar el riesgo de crédito con lupa, pero los bancos, mientras tengan liquidez y a quién prestarle, van a seguir prestando, aunque no al ritmo del año pasado. Creo que los bancos no quieren hacer una corrida, no los veo en esa tónica. Hay que ver cómo se van dando las cosas con el pasar de los meses... En todo caso, esto tiene que ver con el restablecimiento de la confianza y en eso debemos contribuir todos, no solo los bancos.

#### ¿Y las tasas de interés sí van a bajar o ese tema se quedará al margen?

¿Por qué Colombia creció en 2006 y 2007? Porque las tasas de interés estaban bajitas y así el costo financiero no se vuelve el ingrediente más importante de los negocios que están despegando. Solo así hay mayor inversión.

**Precisamente esa inversión es la que está estancada. Si uno pregunta ¿qué plan tiene usted de aquí a seis años? Muchos contestan que ser el más grande de América Latina. Pero si uno les sugiere que compren la máquina ahora dicen que prefieren comprar un CDT**

Sí, el ahorro se ha disparado otra vez.

**Pero, es por ese miedo a la inversión. No es porque se le preste ese ahorro a otro que va a invertir. Ojalá se pudiera llegar a las menores tasas de interés...**

**Nosotros no somos empresarios antioqueños, somos empresarios nacionales y multinacionales. Ni siquiera nos inventamos los nombres de Sindicato Antioqueño o GEA. No los tenemos registrados. No existen.**

Un banquero razonable debe pensar que con menores tasas de interés se vuelven viables los proyectos y, de paso, se tiene una cartera más sana. Tasas altas y restricción del crédito es una espiral que genera recesión. Lo peor que puede hacer un banco en un momento como este es empezar a recoger los clientes. A los clientes con mayor riesgo hay que tratar de reestructurarles la deuda, más que decirles que la paguen. Además, la inflación está cediendo y eso ayuda a que sean menores las tasas. Y con proyectos andando se genera inversión, que es lo que mueve una economía.

### **LA PROPIA MARCA**

**Como grupo, ustedes han realizado varias inversiones en Centroamérica. ¿Siguen aún con esa iniciativa?**

En el grupo de alimentos, acabamos de comprar una importante fábrica de chocolates en México con una inversión de 100 millones de dólares. Nosotros seguimos, especialmente porque vemos oportunidades en esta época. Por ejemplo, en Suramericana tenemos liquidez suficiente para hacer inversiones este año y estamos mirando en nuestra expansión internacional distintas ofertas, con el privilegio de poder escoger lo que realmente queremos.

### **Esa expansión empezó en Bogotá...**

Me gusta esa pregunta porque me permite hacer claridad en este sentido: no es correcto decir que la expansión empezó en Bogotá, porque la realidad es que nuestras empresas son nacionales e internacionales, en ningún caso regionales. Tenemos una presencia en Bogotá, desde hace muchos años, quizá más importante que en cualquier otra plaza del país, pero además hacemos grandes inversiones en todo el territorio nacional. Pongo solo algunos ejemplos: las oficinas donde actualmente empleamos a un mayor número de personas es-

tán en Bogotá; Suramericana hizo recientemente importantes inversiones en la construcción de una nueva clínica en la capital y actualmente adelanta otros proyectos, y Argos está haciendo una inversión de 400 millones de dólares en Cartagena en lo que será la planta más grande del país. Además, tenemos aportes muy significativos en los temas de responsabilidad social. Solo para hablar de la Fundación Suramericana, puedo decir que en 2008 destinamos cerca de 4.000 millones de pesos a proyectos de desarrollo social en 10 departamentos de Colombia.

Ahora, los nombres de Sindicato Antioqueño o de GEA, que en realidad no existen ni están registrados, pueden sugerir una idea errada de que somos de una región, pero la realidad es muy distinta. Somos empresas colombianas con proyección internacional.

### **¿Pero tampoco es del gusto de los antioqueños?**

No podría decir a quién le gusta o a quién no. Me remito a la realidad: no somos empresarios antioqueños, somos empresarios nacionales y multinacionales. Nuestras empresas se agrupan alrededor de tres *holding*: el Grupo Nacional de Chocolates, Inversiones Argos y la que yo lidero que es Suramericana de Inversiones.

### **¿Cuántas empresas tiene hoy el mal llamado GEA?**

Más de cien. Como mencionaba ahora, estamos agrupados alrededor de tres *holding*: el Grupo Nacional de Chocolates, que está en el sector de alimentos, tiene más de 40 empresas, con plantas en 5 países, distribución directa en 12 y exportación a 73; Argos, que es la *holding* de cementos, concretos y agregados, tiene plantas en más de 5 países y exporta a 27; mientras que Suramericana de Inversiones, que es la *holding* del



sector de servicios financieros, seguros y seguridad social, tiene presencia en Centro y Sur América, con el propósito de seguir expandiéndose.

**Claro, uno entiende la decisión de internacionalización. Pero con el duro ambiente y esas remesas de utilidades, ¿está siendo rentable?**

Algunos negocios sí. En alimentos, todos están dando utilidades, incluso una planta de Venezuela. También en seguros hemos tenido un buen desempeño en Panamá, con Interoceánica de Seguros. En cementos, tenemos el negocio del concreto en Texas y en Carolina del Norte. Y como la rentabilidad de esos negocios ha bajado porque no se está construyendo, hay que esperar un avance en infraestructura en Estados Unidos para volver a levantar vuelo. Eso sí, son empresas bien conformadas, preparadas para pasar el desierto.

**¿Esos criterios de expansión son compartidos por los miembros de junta directiva? ¿Cómo funciona este ente?**

Tenemos miembros de junta independientes. Tratamos de buscar personas de alto perfil y que sepan de los negocios para que su aporte sea valioso. Ninguno de los presidentes actuales somos accionistas de las compañías. ¿Qué garantías tengo yo al ser el presidente de Suramericana? Si hago bien mi trabajo sigo, si no, estoy afuera.

Y en cuanto al modelo de propiedad cruzada, aunque a veces es difícil de entender, es la única manera de garantizar que nuestras empresas estén en la bolsa. De lo contrario, alguien compraría todas las acciones de las compañías y dejarían de ser propiedad del público. Para una multinacional sería una oportunidad apoderarse de la Nacional de Chocolates o de un banco grande, pero nuestro deseo es que sigan siendo empresas democratizadas con modelos de buen gobierno corporativo.

**¿A pesar de ese gobierno corporativo no hay intereses contradictorios?**

Ha habido momentos en que un presidente piensa distinto. Por ejemplo, en temas de política, pero eso ni siquiera es parte de nuestra discusión. Lo que sí se dan son sanos debates en torno a los negocios y siempre priman los intereses de las empresas y de sus accionistas por encima de las posiciones individuales.

**Sí, porque generalmente en las juntas los intereses contrapuestos no permiten avanzar...**

En una junta directiva nuestra, por ejemplo, si Suramericana no es capaz de darle el mejor seguro a Nacional de Chocolates, esta se puede ir con otro proveedor. Desde luego, preferimos lo nuestro en la medida en que sea competitivo, pero si no lo es, no hay nada que hacer. Cada miembro, cuando se sienta en una junta, debe velar por los intereses de la empresa a la que representa.

**Entonces, es de suponer que la Unidad de Conocimiento se creó dentro de ese proceso de mejoramiento**

Sí. Esta unidad se creó hace poco tiempo porque es un ente que nos ayuda a compartir conocimiento entre las empresas, en situaciones específicas. Un caso particular fue cuando se diseñaron los códigos de buen gobierno en una de las empresas; esta experiencia sirvió para hacer recomendaciones a otras que también lo requerían. Así mismo, cuando se hacen fusiones, ese conocimiento se comparte con otras que van a entrar en el mismo proceso. Actualmente existen mesas de trabajo de recursos humanos, de mercadeo, de finanzas y de más temas trascendentales para las organizaciones, en las cuales se comparte información. Esto es un constante aprendizaje, como debe ser todo en la vida empresarial. ¶





# Cuando los directivos condenan a sus colaboradores al fracaso

La falta de conciencia de los altos directivos con respecto a su responsabilidad en las prácticas y modo de desempeñarse de sus empleados, genera consecuencias perversas para sus organizaciones.

**“Los jefes son culpables** o cómplices de los errores y de la ausencia de buenos resultados de sus subordinados”. Esa afirmación, aunque polémica, fue corroborada hace varios años por un estudio en el que a este comportamiento se le denominó ‘el síndrome del condenado a fracasar’, una variación del ‘efecto pygmalion’, según el cual los directivos mueven a sus empleados a actuar de una manera tal, que usualmente cumplen las buenas o malas expectativas que sobre ellos se tienen.

Tomando los ejemplos que al respecto utilizó el sociólogo norteamericano Robert K. Merton –al referirse a cómo las predicciones respecto de una situación ayudan a definirla en presente y a afectar su desarrollo en el futuro– vemos cómo la especulación sobre la posible insolvencia de un banco afecta el comportamiento de sus clientes y hace que la profecía misma lleve a su cumplimiento, al transformar un falso rumor en pánico.

Es normal que las personas quieran prever el futuro, especialmente si se trata de aspectos que les resultan importantes. Y ese escenario previsto es importante –ya sea para quien predice o

para el actor que se ve afectado por este escenario– porque si creemos en la posibilidad de que se cumpla, alteraremos nuestro comportamiento presente –ya sea porque se desea llegar al escenario planteado o porque se desea evitarlo–, con lo cual el resultado final se verá alterado debido a la predicción inicial.

## **Profecías que se cumplen a sí mismas**

Ya en 1948, Merton había escrito al respecto en su libro *Teoría y estructura social*, en el cual hizo referencia a los interesantes fenómenos de las profecías que se auto-cumplen y las profecías que se auto-niegan, tema ya trabajado por otros autores. Una profecía que se cumple a sí misma es aquella en la que se hace una definición falsa respecto a un fenómeno determinado, por lo cual se genera una modificación en la conducta, que conlleva a hacer verdadera la concepción originalmente falsa, como en el caso del rumor que genera la insolvencia de un banco. Las profecías que se destruyen a sí mismas hacen referencia a definiciones ciertas respecto de algunas situaciones que, al generar nuevas con-

El célebre artículo ‘Pygmalion in Management’, de J. Sterling Livingston, destaca cómo las malas expectativas que los directivos tenían sobre sus colaboradores impactaban de forma generalmente negativa y no deseada en la forma como estos respondían a las directrices.

ductas para prevenirlas, dan resultados diferentes a los previstos y falsean así la predicción inicial.

El tema se tocó posteriormente en la literatura de *management* de diversas formas. Por ejemplo, en 1967, el profesor de Harvard J. Sterling Livingston publicó en *Harvard Business Review* su célebre artículo *Pygmalion in Management* –considerado un clásico dentro de los textos de administración– en el cual destacaba cómo las malas expectativas que los directivos tenían sobre sus colaboradores impactaban de forma generalmente negativa y no deseada en la forma como estos respondían a las directrices. Así mismo, afectaban el nivel de logro respecto de los resultados esperados y generaban la aparición de las profecías autocumplidas a las que Merton hacía referencia. De ahí surge lo que en los estudios relacionados con el comportamiento organizacional se ha tendido a llamar el ‘efecto pygmalion’.

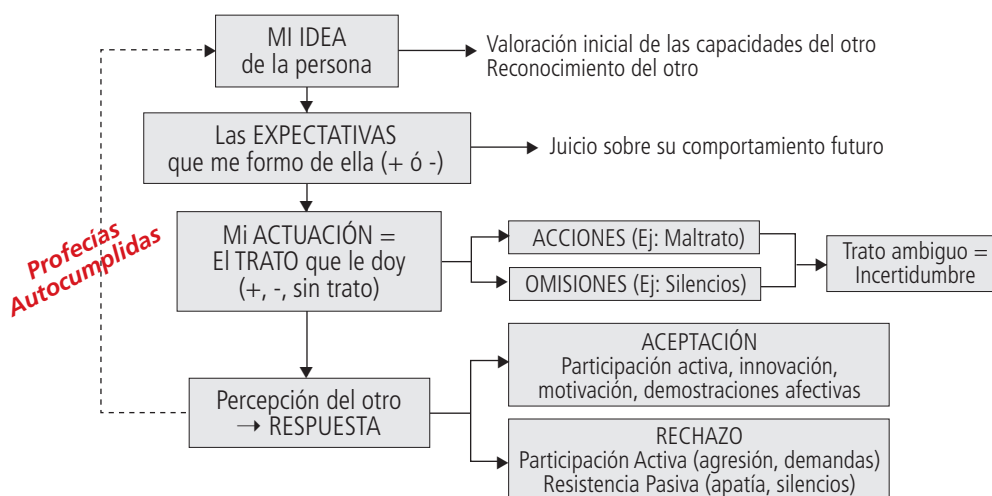
Este nombre obedece a la obra de George Bernard Shaw (*Pygmalion*), en la cual un estirado profesor inglés que vive en la Inglaterra de principios del Siglo XX, encuentra a una florista pobre y

malhablada a la salida del teatro, cuyo comportamiento lo estimula a ponerse una apuesta con el amigo que lo acompaña: educar a Eliza, la florista, hasta convertirla en una dama de sociedad. Luego de lograrlo, gracias a la exigencia constante del profesor Higgins, Eliza le confiesa a un amigo del profesor:

*“Como ve, la única diferencia verdadera que hay entre una señora y una florista, aparte de las cosas que cualquiera puede ver (como el vestido y la forma de hablar), no está en la manera de comportarse sino en la forma de ser tratada. Para el profesor Higgins yo seré siempre una florista porque me trata siempre como una florista y siempre lo hará; pero yo sé que para usted puedo ser una señora, porque usted siempre me ha tratado y me seguirá tratando como una señora”.*

Lo que percibe Eliza Doolittle en este ejemplo, ya en 1988 lo mencionó otro artículo de *Harvard Business Review* (*The Set-Up-To-Fail Syndrome –El síndrome del condenado a fracasar–*, de Jean-Francois Manzoni y Jean-Louis Barsoux), en el cual hacían una derivación del ‘efecto pygmalion’

Figura 1







para mostrar cómo las actitudes de los jefes hacia los empleados, de acuerdo con una idea de su incompetencia, hacía que estos estuvieran siempre condenados a fracasar delante del superior, cosa que no siempre era real sino más bien una percepción irreal de rendimiento, que se interpretaba como fracaso.

#### **El proceso de las profecías y sus efectos en la dirección**

Veamos el tema a partir de un ejemplo. Una persona a quien permanentemente se la cataloga como

inferior, cada vez que pueda tratará de demostrar que no lo es y no siempre de la mejor manera. Es una reacción contra el rebajamiento persistente desde fuera. La autoafirmación puede surgir como mecanismo de defensa frente a la permanente condenación externa, con lo cual una falsa y muy negativa expectativa puede generar un gran esfuerzo por demostrar lo contrario.

Sin embargo, se podría llegar a convencer a alguien de su inferioridad como consecuencia de golpes repetidos a su autoestima y a la falta de una valoración positiva de su entorno.

¿La **CRISIS** es un estado mental? . . . . .  
Mientras pasa, toma **Valeriana LABFARVE.**



De venta en las principales tiendas naturistas del país, Droguerías, Almacenes de cadena y Puntos de venta autorizados. Línea de servicio al cliente: 018000115 115.  
Es un medicamento, no exceder su consumo, registro sanitario: N-00011-R1 leer indicaciones y contraindicaciones, si los síntomas persisten consultar al médico.



La profecía respecto al comportamiento futuro del empleado se autocumple, inducida por la forma como el jefe lo trata, lo sigue y lo evalúa; y el conflicto posterior que puede surgir suele ser atribuido al subordinado, pues el jefe difícilmente reconoce su participación en el proceso.

Si intentamos llevar lo anterior a un modelo gráfico, podríamos pensar que, de cara a la conducta individual, las teorías mencionadas respecto a las profecías tendrían un proceso como el de la Figura 1.

El modelo mostrado en la gráfica supone que todo jefe se hace una idea de las personas que trabajan con él a partir de una valoración inicial de quiénes son, de la utilidad de sus capacidades y experiencia, y de su rendimiento que –consciente o inconscientemente– condiciona las expectativas, positivas o negativas, que crea respecto de su desempeño, lo cual implica hacer un juicio sobre el comportamiento futuro de los colaboradores. Esta expectativa termina por impactar la forma como actúa de cara a un empleado y contribuye a definir el trato que le da (bueno o malo) o incluso a omitir la interacción con él (ignorándolo o asumiendo actitudes contradictorias y ambiguas, dependiendo de las necesidades del momento). Las actitudes ambiguas del jefe generan incertidumbre en el subordinado, quien empieza a distanciarse y a actuar con cautela.

Finalmente, el subordinado, percibiendo el trato reiterado, determina su respuesta frente al mismo (de aceptación o de rechazo dependiendo de la forma como es tratado). Curiosamente, el jefe –que no suele ser consciente de su propia actuación– asume que es un observador objetivo de la conducta del otro y realiza un juicio sobre él que suele ir encaminado a demostrar que era tal cual como lo veía previamente, reforzando, por tanto, su idea original, errónea o no. Así, la profecía respecto al comportamiento futuro del empleado se autocumple, inducida por la forma como el jefe lo trata, lo sigue y lo evalúa; y el conflicto posterior que puede surgir suele ser atribuido al subordinado, pues el jefe difícilmente reconoce su participación en el proceso y su muy probable responsabilidad original en el mismo.

Ante un caso muy típico, como el de un empleado etiquetado como problemático o incompetente, el jefe puede haberlo condenado a fracasar permanentemente, pues sus prejuicios hacen que la forma de revisar su trabajo, evaluarlo y tratarlo sean mucho más duros, minuciosos y exigentes que los que tiene con otros de sus subordinados mejor vistos (cosa que ellos quizás podrían corroborar si se les preguntara y respondieran honestamente). Y como toda persona responde a la forma como es tratada, el colaborador finalmente asume actitudes de rechazo, a través de una resistencia activa y agresiva o pasiva y difícil de detectar y diagnosticar.

Estos comportamientos del superior responden a su valoración de un solo individuo, aunque pueden ser para todo un grupo de referencia que acepta y con los cuales se identifica (por ejemplo, la sobrevaloración de la experiencia laboral en ciertos ámbitos cada vez más concretos eliminan la posibilidad de ver los beneficios en gente con otros tipos de formación y experiencia pero con competencias muy buenas para la misma labor). Pero pueden ser también originados por un concepto general de las personas en cuanto tales, que son aquellos comportamientos que se evidencian en quienes suelen tratar no solo a uno sino a muchos de la misma forma (ya sea tendencialmente amable o mayoritariamente tiránica), a partir de los valores con los que fue formado a lo largo de su vida, de conductas promovidas o nunca corregidas, o de malos ejemplos que ha seguido como guía de su actuación.

### **Peligros de las profecías autocumplidas**

Merton afirmaba que, como una perversidad de la lógica social, la gran validez de las profecías perpetuaba el reinado del error, pues quien hace la previsión “citará el curso real de los acontecimientos como prueba de que tenía razón desde



el principio". Es por ello que no pocas veces se conservan prejuicios no solo étnicos o religiosos, sino también los relacionados con la clase social, el nivel organizativo, la formación profesional, los éxitos del pasado o los años de experiencia, que en ningún caso son valores absolutos. Pero estas preconcepciones se asumen como "los hechos del caso" y frutos reconocibles de la propia observación, impidiendo sacar conclusiones diferentes, sin tener en cuenta que estas no son más que las consecuencias de la autopropaganda.

Surge así una especie de alquimia moral que aparece cuando una misma conducta es valorada de manera diferente según la persona que la exhiba. En otras palabras, son filtros que impiden ver la bondad en lo bueno y permiten exagerar la maldad en lo malo. Usando el ejemplo de Merton, en mí veo como firmeza lo que en ti percibo como obstinación y en tus amigos como terquedad.

Adicionalmente, los directivos impregnan su propio concepto de persona en las organizaciones que manejan, derivado de sus diversos valores e intereses y de la forma como los priorizan cuando hay conflicto entre ellos. Este concepto se ve reflejado en las decisiones que se toman desde arriba y que dan numerosos indicativos de lo que es importante en dicha organización y de cuáles son las reglas con las cuales se juega para ser parte cada vez más integral de la misma. Esto se puede percibir, por ejemplo, en la cantidad de participación que se da a la gente en las decisiones que afectan a todos, en el tipo de resultados que se priorizan y premian a través de los sistemas de incentivos y de la fijación de objetivos, en las tareas

y condiciones que se ponen a los empleados para lograr los resultados o en ciertos comportamientos cuestionables que se ignoran y que pocas veces o nunca se castigan.

#### **Las consecuencias imprevistas de la acción**

Los comportamientos que generan profecías autocumplidas generan también consecuencias imprevistas de la acción, favorables o desfavorables. Esto hace referencia a actos deliberados, puntuales e intencionados, y a las posibles consecuencias que generan para el decisor, con efectos sobre él o sobre otros, mas no por ello resultando necesariamente indeseables. Son impactos que no son fruto de una actuación inconsciente, sino de una decisión en firme elegida racionalmente sobre una serie de alternativas valoradas según criterios importantes para el directivo, pero que no resultan según lo planeado.

Las consecuencias imprevistas comienzan por severas deficiencias en el proceso previo a una decisión o en el criterio con el cual se decide, ya sea por ignorancia de ciertos aspectos relevantes que no fueron valorados, repetición de malos hábitos adquiridos, no confrontación de ciertos juicios y supuestos con la realidad, reiteración de viejas decisiones que no verifican nuevos panoramas, emotividad con el objeto de la decisión, obsesión por alcanzar intereses de corto plazo que no ven hacia al futuro, o defensa de fines que corrompen los medios. En todos ellos hay fallas de diagnóstico y de objetividad que generan consecuencias imprevistas y profecías que se autocumplen.



De allí que cuando no se revalúa el concepto que se tiene de una persona o de un cierto grupo social, cuando no se incorporan nuevos elementos para juzgar su comportamiento, cuando se les sigue tratando igual solo por la costumbre adquirida o cuando se les dirige pensando solo a partir de unos objetivos inmediatos, no es de extrañar que la gente no responda al final como se quiere, debido a una valoración irreal y exagerada, ya sea positiva o negativa.

Hay tristes evidencias de esto en los problemas que surgen en empresas lideradas por directivos que dan mal ejemplo en lo personal y en lo laboral, independientemente de lo brillantes que resulten sus estrategias, puesto que las consecuencias imprevistas surgen de lo que hacen sus mismos empleados, cuando no se toman en consideración los valores propios y los que se buscan en los demás. Así, dependiendo del entorno que este tipo de directivos generan en la empresa, pueden dar lugar a empleados que roban, mienten, hacen prácticas de negocios ilícitas, pierden el tiempo, generan mal ambiente laboral, se aprovechan abusivamente de los recursos de la compañía, contribuyen a la corrupción del sistema político y económico, perjudican al sector, destruyen familias y perturban también el futuro desarrollo social. Todo comienza por las malas actuaciones de los directivos que lo apoyan abiertamente, que lo fomentan con sus políticas internas, que lo ignoran cuando lo notan o que simplemente no lo ven como su asunto, siempre y cuando se perciban los beneficios.

Desafortunadamente, la falta de conciencia respecto a la propia participación en dichos efectos imprevistos y al rol que los directivos ocupan en la forma como dichos eventos suceden, ignorando o

no asumiendo totalmente la responsabilidad implícita, produce consecuencias generalmente perversas para todo el conjunto organizacional.

### **Rompiendo el círculo del autocumplimiento y la condena al fracaso**

Romper los círculos viciosos originados por profecías que se cumplen a sí mismas y por los efectos imprevistos que generan, como la permanente condena al fracaso de ciertos colaboradores, implicaría –como dice Merton– cuestionar o abandonar el supuesto inicial y hacer una nueva formulación de la situación. Sin embargo, la creencia presupone una afinidad emocional con la misma, con lo cual no se requiere un simple acto de la voluntad para dejar de considerar la idea falsa como base del juicio ni sucede como consecuencia automática de confrontarla con la verdad.

Tanto en lo social como en lo individual, la superación del prejuicio que conlleva a las decisiones erróneas parte de la necesidad de desarrollar dos virtudes clave: la fortaleza y el ejemplo. La primera de ellas porque es la que permite acometer al inicio de lo que se ve como una tarea ardua y difícil y resistir ante las dificultades. La segunda, porque es lo que mueve a la acción social y es base del liderazgo y de la autoridad legítima que genera seguidores y multiplicadores.

Para Merton, la profecía autocumplida transforma un temor en realidad, pero “funciona solo en ausencia de controles institucionales deliberados”. Hay que rechazar la idea fatalista de la naturaleza humana inmodificable. La agresión contra una persona o grupo de personas hace parte de la estructura modificable de la sociedad o

**Siempre es recomendable revalidar los propios juicios y actitudes hacia los colaboradores, resistiendo la tentación de hacer valoraciones simplistas, mal informadas y descontextualizadas, antes de realizar intervenciones que serán emocionalmente costosas o mal interpretadas.**

de las organizaciones; además los cambios sociales e institucionales deliberados y adecuados ayudan a generar cambios y a superar los antagonismos (por ejemplo, alinear los sistemas de evaluación e incentivos de la empresa con sus principios organizacionales).

Ante los altos costos que surgen del síndrome del condenado a fracasar –costos emocionales que pagan los subordinados, costos de gestión por la pérdida de foco y energía de los directivos que se obsesionan por controlar más que por dirigir, y costos de oportunidad en que incurre la empresa por la ineficacia de estos empleados– Manzoni y Barsoux dicen que librarse suele ser difícil pero no imposible, por lo cual sugieren que el superior debería: 1) indagar y reconocer su posible responsabilidad en el bajo desempeño de sus empleados; 2) expresar abiertamente el problema a partir de un interés sincero por cambiar y del reconocimiento humilde de sus errores; 3) escuchar a sus subordinados y analizar los hechos y pruebas que permitan verificar dónde están los problemas de rendimiento; y 4) tomar decisiones conjuntamente con ellos sobre el plan a seguir para verificar los objetivos, establecer las metas, hacer el seguimiento más adecuado y fijar los correctivos cuando haya desviaciones. Esto, claro, en la medida en que no estemos hablando de subordinados verdaderamente conflictivos, ineficaces o mal seleccionados –que los hay–, sino en aquellos donde esto no es claro o donde el juicio que hacemos sobre ellos no es justo ni objetivo.

Así, el mejor remedio es la prevención, y esta presupone que los controles se aplican para todos por igual y pretenden, principalmente, ayudar al colaborador para que pueda desempeñarse exitosamente, por lo cual las intervenciones deben reducirse en la medida en que los subordinados aprendan a actuar solos. Los controles se establecen desde el principio sobre pocos aspectos

fundamentales para el logro de los objetivos, así que deben ser claros, sistemáticos y orientados a establecer las condiciones de éxito, sin que omita la buena intención de ayudar y desarrollar al colaborador. Además, conviene generar un ambiente en el que haya comodidad de todos para discutir sobre su rendimiento y sobre la relación con el jefe, con franqueza, libertad y sentido del humor. Pero, finalmente, siempre es recomendable revalidar los propios juicios y actitudes hacia los colaboradores, resistiendo la tentación de hacer valoraciones simplistas, mal informadas y descontextualizadas, y revisando la objetividad del propio razonamiento antes de realizar intervenciones que serán emocionalmente costosas o mal interpretadas.

Como Livingston afirmaba, del superior dependen no solamente las expectativas y la productividad de los subordinados, sino también la actitud de estos hacia el trabajo y hacia sí mismos. Por lo tanto, los directivos deben ser extremadamente sensibles a su propio comportamiento y al impacto de este sobre su gente, pues quien dirige la acción de otros se hace responsable por el desarrollo de aquellos y por las mejoras que logran en su carrera y en su formación en valores, como resultado de su interacción con él. ¶

## Referencias

- Lamo de Espinosa, Emilio. (1990). *La sociedad reflexiva. Sujeto y objeto del conocimiento sociológico*. Cap. 4: Predicción, Reflexividad y Transparencia, Centro de Investigación Sociológica (CIS), Madrid.
- Livingston, J. S. (1967). *Pygmalion in Management*. *Harvard Business Review*. Boston, EEUU, Harvard Business Publishing.
- Manzoni, Jean-Francois & Barsoux, Jean-Louis. (1998). El síndrome del condenado a fracasar. En: *Dirigir personas en la empresa*. Deusto, España.
- Merton, Robert K. (1936). Las consecuencias imprevistas de la acción social. En: *Ambivalencia sociológica y otros ensayos*, Cap. 8. Espasa Calpe, España.
- Merton, Robert K. (1948). *Teoría y estructura social*.





## Consistencia de las políticas de desarrollo humano: Cómo lograr políticas que ‘encajen’

Cada día se hace más necesario un sólido marco conceptual que sirva de orientación a los directivos responsables de la estructura de los sistemas de dirección de personas en las organizaciones, de tal manera que puedan evaluar el grado de encaje de sus políticas e identificar los orígenes de posibles desencajes.

**El desafío** de lograr políticas de desarrollo humano que encajen en la empresa ha causado innumerables noches de insomnio a directivos de todas las épocas.

El problema no es menor, debido a que en un tiempo marcado por la velocidad de los cambios y la globalización, la capacidad de atraer, fidelizar, activar y potenciar el talento suele ser la principal ventaja competitiva de la organización.

Buscar sistemas que encajen, sin embargo, es solamente la punta del *iceberg*, porque inmediatamente surge la cuestión de tener políticas de desarrollo humano que encajen... ¿con qué? Las fuentes de los desencajes son muchos, desde el mal diseño hasta la obsolescencia.

El siguiente modelo evalúa el encaje, que llamaremos ‘consistencia’, de las políticas de dirección de personas en cinco dimensiones: intrínseca, sistémica, estratégica, cultural y temporal, que al valorarlas aclararán el panorama de hacia dónde encaminar los planes de mejora.

### Consistencia intrínseca: que cumplan el fin para el que se les diseñó

En este primer nivel de consistencia el reto es puramente técnico. Las políticas tienen que estar diseñadas de forma correcta y ser capaces de conseguir los resultados que se pretende de ellas. A este nivel de encaje lo llamaremos consistencia intrínseca.

En su clásico artículo *La tontería de recompensar A y esperar que suceda B*, Steven Kerr ya advertía que en numerosas ocasiones un mal diseño de las políticas de incentivos motiva a los trabajadores a tener conductas que van precisamente en contra de los intereses de la organización.

El problema es también particularmente complejo en lo que respecta a políticas de selección. Por ejemplo, a una política tendiente a identificar candidatos con buen potencial de trabajo en equipo lo menos que se le podrá pedir es que efectivamente sea capaz de discriminar entre personas capaces de trabajar en equipo frente a otros que tengan un perfil más individualista.

**Al coexistir varias políticas dentro de una organización, ya no alcanza con que cada una de ellas esté bien diseñada. Se hace necesario alinearlas hacia el mismo objetivo, de modo que los comportamientos incentivados por una de ellas no choquen con los que incentivan otras.**

En los últimos tiempos, en que las evaluaciones subjetivas del desempeño se han popularizado en gran cantidad de empresas, se ha puesto más de relieve la enorme dificultad que implica diseñar correctamente este tipo de herramientas. Para decir con un grado mínimo de confianza que la herramienta diseñada puede medir la capacidad de liderazgo de los trabajadores, es necesario levantar antes una larga lista de objeciones: ¿Qué es liderazgo? ¿Cómo se manifiesta? ¿Cómo se percibe? ¿Cómo lo captaremos en la herramienta? ¿Quién lo puede evaluar? ¿Cómo hacer que los resultados sean comparables a través de la organización?

Sumemos ahora las competencias trabajo en equipo, compromiso, innovación y otras 20 más, y pongámonos en el contexto de que a quienes se les aplicará la herramienta son trabajadores comunes y corrientes, de distintas jerarquías, con experiencias y conocimientos muy dispares. Cualquier directivo medianamente serio se dará cuenta de que tenemos un problema de considerables dimensiones.

Vemos entonces que el diseño técnico de las políticas no es un reto menor si consideramos la cantidad de conocimientos y habilidades que lo hacen posible. En primer lugar, hace falta una gran cantidad de conceptos técnicos específicos del área de dirección de personas, además de sólidas nociones de psicología y teoría organizacional, entre otros.

Multipliquemos esto por cada una de las políticas de desarrollo humano de la empresa (selección, promoción, retribución, etc.) y concluiremos que el desafío es, cuando menos, importante.

Las buenas noticias al respecto son que, así como siempre se necesita un conocimiento altamente especializado de una herramienta técnica, la organización puede valerse de insumos externos para complementar sus propias deficiencias. La mayoría de las veces a la empresa le será más eco-

nómico, más rápido y menos riesgoso ‘comprar’ el conocimiento técnico específico, que ponerse a experimentar ella misma o invertir en la capacitación de un especialista propio, que tampoco le será demasiado rentable una vez que tenga implementada la herramienta que se requiera y tenga que ponerse a implementar otra.

### **Consistencia sistémica: que las políticas logren sinergias unas con otras**

Vimos en el apartado anterior que las políticas de dirección de personas en una organización pretenden, en mayor o menor medida, encauzar el comportamiento de los partícipes, orientándolos hacia los objetivos considerados deseables.

Al coexistir varias políticas dentro de una organización, ya no alcanza con que cada una de ellas esté bien diseñada. Se hace necesario alinearlas hacia el mismo objetivo, de modo que los comportamientos incentivados por una de ellas no choquen con los que incentivan otras. De esta forma, las políticas individuales se fusionan en verdaderos sistemas de dirección, que se retroalimentan y sostienen unos a otros. Llamaremos al grado de encaje recíproco entre las políticas de dirección de personas consistencia sistémica.

Si la empresa necesita capacidad innovadora, deberá comenzar a gestionar dicha capacidad desde las políticas de selección, procurando identificar y atraer candidatos con perfil innovador. Sin embargo, de poco le servirá ser capaz de atraerlos, si luego no los pone a trabajar bajo unas reglas que incentiven la innovación, organizados de forma que su talento pueda expresarse, y se les evalúe y retribuya con base en su aporte a dicha innovación.

Frecuentemente, la naturaleza sistémica es menospreciada y la empresa termina teniendo una constelación de políticas aisladas, que pugnan por imponerse a las demás. Así, es frecuente encon-



trar organizaciones que seleccionan profesionales con perfil emprendedor, capacitados y con deseos de desarrollar carrera, y los ponen a trabajar en puestos rutinarios, limitados y en estructuras sumamente rígidas. En otros casos se organiza a la gente para que trabaje en equipo, pero la retribución monetaria, al igual que todo el sistema de incentivos (estatus, promociones, etc.) obedece al rendimiento individual.

Estos desencajes sistémicos no solo hacen que las sinergias prometidas por las políticas de dirección de personas no lleguen a concretarse, sino que los beneficios de las políticas individuales se neutralicen mutuamente.

A pesar de la complejidad que presenta el armado coherente de un sistema de dirección de personas en una organización, las posibilidades son enormes, dado que el mismo fin se puede conseguir por medios muy distintos. Este fenómeno, llamado 'equifinalidad' (Meyer, Goes y Brooks, 1993), lo vemos reflejado en que organizaciones que requieren un mismo tipo de conducta por parte de sus partícipes, son capaces de conseguirlo por medio de combinaciones de políticas muy distintas.

Por ejemplo, tenemos el caso de dos universidades que requieren de su cuerpo de profesores una alta calidad académica, docente e investigadora; pero mientras que una decide implementar mecanismos de desarrollo propio de dicho talento, formando esas capacidades desde adentro –sistema interno–, la otra opta por políticas más abiertas, reclutando docentes que ya hayan demostrado tener esas cualidades –sistema de mercado–. (Delery y Doty, 1996).

Probablemente, la primera tendrá un sistema de selección basado en el potencial de los candidatos, hará una fuerte inversión en formación y les proporcionará mucho *coaching*, evaluándolos con base en su avance relativo. Los salarios serán



aceptables pero no demasiado elevados, al menos durante la etapa formativa.

La segunda universidad, en cambio, enfocará su política de selección en identificar docentes con trayectoria comprobada y, por lo tanto, no tendrá que invertir mucho en capacitación. La evaluación se hará de acuerdo con parámetros de desempeño, claramente establecidos y cuantificables, y la retribución tendrá que ser relativamente alta.

De esta manera, seguramente ambas universidades logren con el tiempo tener excelentes cuerpos docentes, aunque por caminos diferentes.

### **Consistencia estratégica: que el sistema esté alineado con la estrategia del negocio**

Este requisito, que fácilmente podría considerarse innecesario por lo obvio que resulta, suele ser una piedra en la que tropieza gran parte de las empresas. Al encaje entre la estrategia de negocio y sus políticas de dirección de personas lo llamaremos consistencia estratégica.

Fundamentalmente, a raíz del trabajo de prestigiosos autores como Jeffrey Pfeffer, se ha popularizado el concepto de las *best practices* como el paradigma dominante en el campo de la estrategia de desarrollo humano.

La idea básica detrás de las *best practices* es que hay una forma de seleccionar (evaluar, retribuir, etc.) que es simplemente mejor que las demás. Se apoyan en el argumento que las empresas más exitosas tienen implementada esa clase de políticas.

Para que las políticas diseñadas se transformen en políticas vividas y se vuelvan cultura en la organización es necesario comprometer en el proceso a una serie de directivos clave, que son verdaderos referentes para la gente.

En el plano práctico, la teoría de las *best practices* choca con la dura realidad que, muchas veces, aún en casos en que la política que se debería implementar es claramente mejor que la que la empresa tiene en vigor, la transición no siempre es viable. ¿Puede la empresa hacer el cambio? ¿Es oportuno que lo haga? ¿Debe correr el riesgo?

Una vez eliminada la alternativa fácil de alinear políticas de desarrollo humano y estrategia implementando políticas 'de libro', aparece la incómoda necesidad de bajar al nivel de la propia empresa y hacerse la pregunta: ¿Qué políticas necesita mi empresa, mi estrategia, mi gente, mi momento?

Es una pregunta que exige mucho más trabajo por parte del departamento de dirección de personas y, sobre todo, requiere una serie de conocimientos que trascienden el área. Por ejemplo, será necesario conocer al detalle las variables clave del negocio de la empresa y ser capaz de determinar y cuantificar el impacto en dichas variables de las distintas políticas.

Ya sean compañías que compiten en costos, innovación o atención al cliente, desarrollo humano deberá elaborar sistemas que apoyen de la mejor forma posible esas ventajas competitivas que la empresa necesita.

La tragedia es que, en muchas empresas, el departamento de desarrollo humano aún no tiene fácil acceso a datos directos del negocio, como facturación, costos, resultados productivos, porcentajes de mercado, ubicación de la competencia, etc. Menos frecuente aún es ver cruces entre políticas de dirección de personas y datos 'duros' del negocio, como por ejemplo: ¿Cómo mejora o empeora la productividad respecto de variaciones en el clima laboral? ¿Qué retorno tiene la inversión en capacitación? Sin esta información es simplemente imposible lograr un verdadero ajuste estratégico de las políticas de desarrollo humano.

Sin una integración real entre el departamento ya mencionado y el resto de áreas de la organización (en particular la dirección general), con información fluyendo en forma abundante y transparente en ambos sentidos, el encaje entre las políticas de desarrollo humano y la estrategia de negocio queda librado, en el mejor de los casos, a la intuición del directivo responsable. En el peor de los casos, a la pura suerte.

### **Consistencia cultural: que las políticas sean vividas en el día a día de las empresas**

Hasta ahora, la tarea de lograr políticas consistentes quedaba en el campo del diseño. A partir de este momento entramos en el terreno de la implementación. El reto de diseñar políticas funcionales, sistémicas y alineadas con la estrategia es sin duda importante. Mucho más desafiante, sin embargo, es lograr que esas políticas se transformen en cultura dentro de la organización. Al grado de encaje entre las políticas de dirección de personas y la forma de vida dentro de la organización lo llamaremos consistencia cultural.

De nada sirve tener políticas cuidadosamente diseñadas, si luego no se aplican en la realidad. Todos conocemos organizaciones que cuentan con abultados manuales de procedimientos y reglamentos internos, producto a veces de costosas consultorías, que duermen tranquilamente en algún cajón olvidado, mientras que la organización sigue su vida por otros carriles.

Para que las políticas diseñadas se transformen en políticas vividas y se vuelvan cultura en la organización es necesario comprometer en el proceso a una serie de directivos clave, que son verdaderos referentes para la gente (Schein, 1992). En cada empresa habrá que elaborar cuidadosamente dicha lista, y prestar especial atención a estas personas incluso durante el proceso de diseño de

las políticas, brindándoles espacios adecuados de participación, para que luego se transformen en abanderados del cambio.

Un motivo frecuente del fracaso de las políticas de desarrollo humano es que se viven como eventos y no como procesos. Un ejemplo claro de esta situación se da con las políticas de evaluación y *feedback*. En el diseño de estas prácticas se establece un momento en la agenda del trabajador y su superior, en el que se reúnen y tienen una reunión (evento) de evaluación.

Es necesario ir más allá y lograr que la evaluación sea un proceso permanente, en el que constantemente se va orientando al trabajador en su trabajo. Si la evaluación se da solo anualmente, la política de evaluación no será realmente vivida por sus partícipes.

Atendiendo a esta realidad, la implementación de este tipo de políticas debe venir precedida de un esfuerzo enorme en comunicación y capacitación a los directivos que luego tendrán que aplicarlas cotidiana y sostenidamente. Al respecto, ningún esfuerzo es poco y ninguna inversión, exagerada.

Este panorama impone también severas restricciones a la tarea de diseño de las políticas, porque ya no solo hay que considerar en abstracto cuáles son las políticas que necesita mi organización, sino que además hay que considerar, dentro del universo de políticas que pueden ser útiles para mi empresa, aquellas que tienen mayores chances de ser digeridas y aplicadas en el día a día por mis directivos.

### **Consistencia temporal: que las políticas se adecúen al momento que vive la empresa**

Las organizaciones humanas, particularmente las empresas, se encuentran sometidas a permanentes procesos de cambio: cambian sus clientes, los



productos en el mercado, las reglas del entorno e incluso cambian sus propios trabajadores. De esta forma, políticas que fueron funcionales y generaban sinergias, dejan de serlo, pierden vigencia en la vida de la organización, o se desajustan de la nueva estrategia del negocio (Lengnick-Hall, 2003). Al encaje entre el momento concreto por el que está pasando la organización y sus políticas de dirección de personas lo llamaremos consistencia temporal.

Esta realidad inevitable lleva a que, con el tiempo, la empresa deba desprenderse de políticas de desarrollo humano muy bien diseñadas, que encajan perfectamente con las demás y con la estrategia de su negocio, y son compartidas y vividas por todos los miembros de la organización, para dar el salto hacia nuevas políticas que suponen grandes incógnitas.

Es un paso doloroso que exige coraje y visión de futuro por parte del equipo directivo, ya que deberá desprenderse de políticas que forman parte de la cultura de la organización y que, en muchos casos, pueden haber sido la clave del éxito de la misma. "Siempre lo hicimos así y nos fue bien" es el argumento de cabecera de quienes no

Si el departamento de desarrollo humano no tiene un conocimiento profundo de la persona y, particularmente, de sus trabajadores, está condenado a elaborar normas ineficientes en el mejor de los casos, inútiles e irritantes en el peor.

suelen adaptarse a los tiempos y terminan quedándose obsoletos.

Es fácil entender esta necesidad de cambio cuando consideramos el tipo de políticas de dirección de personas que requiere una empresa que está en franca expansión, con incrementos tanto en facturación como en personal, y con el tiempo llega a un nivel de estabilidad en el que se frena el crecimiento. Por necesidad tendrá que ajustar sus políticas de selección, organización, evaluación y promoción, modificará las perspectivas de carrera de su gente e incluso cambiará, seguramente, la retribución y su estructura directiva.

Lo mismo sucede cuando una organización que estaba habituada a competir en costos pasa a querer competir en innovación o atención al cliente. Y otro tanto pasa con empresas que operaban en un mercado laboral rígido o con pocas alternativas, y que de pronto se vuelve dinámico: ven dispararse sus niveles de rotación.

El cambio, venga de donde venga, conduce a una permanente adaptación de las políticas de desarrollo humano. El verdadero desafío está en prever esos cambios y adaptar las políticas de forma gradual y proactiva, sin esperar a que las actuales queden obsoletas y requieran un cambio mucho más profundo y doloroso.

Lograr cabalmente este encaje exige no solo un alto grado de involucramiento del departamento ya señalado en el funcionamiento presente de la organización, sino una clara idea de cuál es el futuro de la misma.

### **...y de nuevo a comenzar. La necesidad de permanente ajuste y redefinición de políticas**

El requisito de la consistencia temporal presentado en nuestro modelo lleva a que, para mantenerse actualizadas, las políticas de dirección de personas deban modificarse frecuentemente.

Evaluar si la nueva política está bien diseñada para obtener los resultados que se propone (consistencia intrínseca), su grado de adaptación al resto de las políticas en vigor (consistencia sistémica), a la estrategia de la empresa (consistencia estratégica), y si el cambio de políticas será adoptado y aplicado por los partícipes (consistencia cultural).

Evidentemente entonces, mantener la consistencia de las políticas de dirección de personas lleva a que permanentemente se esté trabajando sobre ellas.

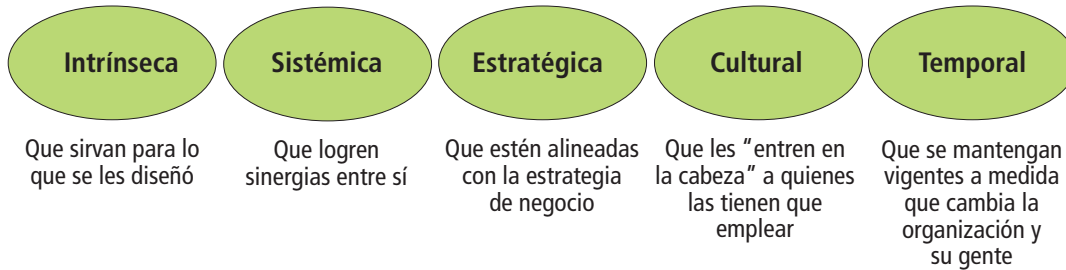
### **Requisitos del encaje: el rol del departamento de desarrollo humano**

Lo antedicho parece situar el nivel de exigencia impuesto al departamento de desarrollo humano en cuotas inhumanas, pero esto es así solo en apariencia, y queda evidenciado cuando se analiza en profundidad el rol de este departamento en la empresa actual: aportar valor al negocio, desarrollando ventajas competitivas sostenibles basadas en el talento de su gente.

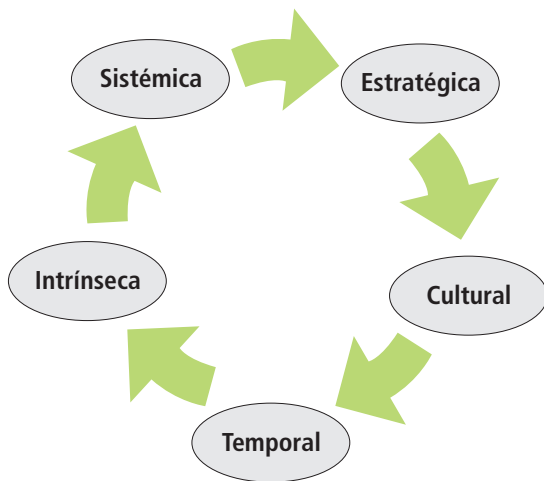
Para este departamento aportar valor al negocio implica, en primer lugar, dominar un área técnica particular y conocer la peculiaridad de cada una de las herramientas con que cuenta a su disposición, al igual que el departamento de finanzas, que necesita dominar una serie de técnicas y herramientas de análisis y gestión financiera para llevar a cabo su trabajo.

En segundo lugar, debe estar al tanto de las potencialidades y limitaciones de la 'materia prima' con la que trabaja: personas. Si no tiene un conocimiento profundo de la persona y, particularmente, de sus trabajadores, este departamento está condenado a elaborar normas ineficientes en el mejor de los casos, inútiles e irritantes en el peor. En otro contexto, lo mismo le sucede al departamento de producción, que debe estar al tanto de

## Consistencia de las prácticas de desarrollo humano



## Comportamiento cíclico de las prácticas



las capacidades de sus máquinas, su fabricación, puesta en marcha y forma de reparación si quiere que se mantengan funcionando\*.

Luego, el departamento debe estar profundamente involucrado en el negocio, comprender la propuesta real de valor de su empresa y ser capaz de gestionar (y para ello es imprescindible medir) el impacto de su gestión en el resultado operativo. Igual que el departamento de marketing, que debe ser capaz de analizar el retorno de la inversión publicitaria en uno u otro medio de difusión.

Por último, a desarrollo humano se le pide que comprenda las tendencias de cambio en el mercado y la empresa y sea capaz de adaptarse

proactivamente al nuevo entorno. Lo mismo se le pide al departamento de informática, que tiene que asesorar sobre la compra de tecnología y debe estimar el tiempo en el que quedará obsoleta; al departamento de ventas, que debe interpretar los cambios en la conducta del consumidor antes de que sea tarde y pierdan con respecto a la competencia; al departamento de finanzas, que necesita leer las tendencias del mercado financiero antes de tomar posiciones, y a la fábrica, que tiene que considerar las nuevas maquinarias que estén saliendo al mercado y argumentar si vale la pena o no realizar un cambio.

Como vemos, el reto que debe afrontar este departamento es realmente considerable, pero no es ni más ni menos de lo que se les pide a las demás áreas de la empresa.

Quizás sea hora de que, en muchas organizaciones, el departamento de dirección de personas deje de tener un rol meramente administrativo y demuestre verdadera capacidad directiva para ganarse un papel de liderazgo. ¶

### Referencias

- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). *Modes of Theorizing in Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions*. *Academy of Management Journal* 39 (4) 802-835.
- Kerr, S. (1975). *On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B*. *Academy of Management Journal*, 18(4): 769-783.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (2003). Berrett-Koehler Publishers.
- Meyer, A. D., Goes, J. B. & Brooks, G. R. (1993). *Organizations Reacting to Hyperturbulence. Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Managerial Performance*: 66:111. New York, Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

\* Lo dicho no implica que conocer la persona humana sea lo mismo que conocer una máquina, sino que tanto uno como otro directivo deben conocer a fondo su ámbito de trabajo.





# Piloteando en la tormenta

Quiebre de bancos de inversión, falta de crédito, despidos, recesión... En una turbulencia económica como la de 2009, por demás globalizada, nos parece importante recoger los diferentes puntos de vista de profesores de una de nuestras escuelas aliadas en el mundo: el IAE, de Argentina. Profesores destacados de allí, opinan sobre la crisis financiera mundial y sobre las oportunidades que se esconden detrás de ella.

**Un verdadero tiburón.** Ferviente devoto de la codicia como motor de la economía. Arquetipo del ambicioso hombre de finanzas de los 80, Michael Douglas era Gordon Gekko en la película *Wall Street*. Hoy, los émulos de Gekko son protagonistas de otra historia, que ya no transcurre en la pantalla de los cines, sino en la vida real. Han visto explotar una nueva burbuja, y el mundo se contagia de una gran crisis económica que aún no muestra todas sus facetas, pero ya tiene adelantos: quiebre de bancos de inversión, falta de crédito, despidos, recesión, mayores regulaciones.

**Gabriel Noussan**, profesor del Área de Dirección Financiera del IAE, compara el estado actual de los mercados de capitales con otro film, *Una tormenta perfecta* (ver su columna en esta nota), en la que lo inusual del clima turba la mirada de los inversores igual que la del capitán del barco.

Por efecto de esa misma crisis, en el mundo, y específicamente en Argentina –donde según **Eduardo Fracchia**, director del Área de Economía

del IAE, el crecimiento será de entre 0 y 1%–, se aguarda un año 2009 complicado y con turbulencias que nadie sabe, a ciencia cierta, cuándo terminarán y cuáles serán sus verdaderas consecuencias.

## Razones del problema

Mientras se navega hacia un destino no del todo conocido, el debate se centra en cómo evitar una nueva debacle a través de efectivos mecanismos de control. También, en encontrar las causas de una crisis que muchos comparan con la de 1929.

Los mecanismos de control acapararon rápidamente el centro de la escena. En la reciente campaña electoral estadounidense, los dos candidatos asumieron que la crisis marcaba un antes y un después en la forma de hacer más transparente el mercado financiero. Para algunos, las causas de la gran crisis están, justamente, en la falta de control y un *laissez faire* extremo. Otros eligen a la era Greenspan, con sus bajísimas tasas de interés, como la gran culpable al desatar el “festival

Para algunos, las causas de la gran crisis están en la falta de control y un *laissez faire* extremo. Otros eligen a la era Greenspan, con sus bajísimas tasas de interés, como la gran culpable al desatar el “festival de crédito” que terminó originando la cartera *subprime*.

de crédito” que terminó originando, entre otros, la cartera *subprime*, potenciada por la ingeniería financiera de última generación.

### Entre lo correcto y lo incorrecto

**Pedro Frías**, profesor del Área de Sistemas de Dirección y Control, asegura que dichos mecanismos solo pueden ser útiles si previenen y detectan conductas indebidas que son percibidas como tales de modo consensuado en la sociedad. “El requisito previo e indispensable de un control es el conocimiento preciso de la conducta a evitar”. Sin embargo, para Argentina el tema es singular: “Nuestra mayor contradicción como sociedad se refiere a la ambigüedad entre lo correcto y lo incorrecto. Ante la falta de integridad, ¿reaccionamos indignados solo por las malas consecuencias de un comportamiento? ¿Por qué no reaccionamos del mismo modo cuando las consecuencias son beneficiosas?”.

Al respecto, argumenta que, por ejemplo, si el monto de la retribución del CEO de Lehmann Brothers estaba publicado y era transparente, ¿por qué ahora es visto como escandaloso? “Si hubiese estado mal pago, ¿no diríamos que esa fue la causa de su mala gestión? Dada la semejanza de los fondos de hipotecas *subprime* con las SPE de Enron, ¿nadie se dio cuenta del riesgo de no contabilizar adecuadamente el endeudamiento? ¿qué esperamos de la alta dirección, resultados excepcionales y ética e integridad?”, se pregunta.

En este problema, puede tenerse una visión más integradora, para no ahogarse en un alud de cifras y teorías contables. **Ricardo Crespo**, profesor del Área de Economía, analiza bases más profundas.

Además de los niveles técnicos, psicológicos y morales, distingue causas filosóficas o metafísicas. Y considera que la mayoría de las opiniones

se concentran en el primer campo, que es el más superficial: “Una serie de técnicas de evaluación financiera y contable, sistemas de retribución, fijación de tasas de interés, entre otros, facilitan la evolución de la crisis y dificultan su detección. Los agentes avanzan, casi inexorablemente, hacia el precipicio, sin una responsabilidad clara de la mayoría de ellos”.

En el segundo nivel, se hace referencia al clima optimista de las euforias y los comportamientos de manada y pánicos frente al riesgo que exageran los movimientos conducentes a la crisis. “De esto sabía mucho Keynes, para quien la crisis no hubiera sido ninguna novedad”.

Ese divorcio, que puede ser divertimento de pensadores, se convierte en el motor que impulsa el duro choque con la realidad.

### Los damnificados de los ismos

**Guillermo Fraile**, profesor de Dirección Financiera, subraya que tarde o temprano todos los extremos –el comunismo y el liberalismo acérrimo– son derrotados porque desconocen el verdadero sentido de libertad; uno al suprimirla y el otro, al creer que es ilimitada, convirtiéndola en libertinaje. Además, advierte que “cuando las expectativas de los que van a invertir están sustentadas sobre algo que no tiene solidez, el retroceso siempre es mucho mayor. Es más lo que destruye porque la gente que está menos preparada y más indefensa es la que más sufre”.

Desde una óptica más crítica, para Crespo esta crisis “pone de manifiesto la futilidad de la idolatría de los instrumentos. Ya Platón, en el *Protágoras*, planteaba el tema de la ambición de reemplazar el azar incierto por la previsibilidad técnica. Pero esta empresa es parcial y no realista. El sujeto moderno creó un objeto monstruoso, la técnica, que se le fue de las manos. Pensar que la racionalidad técnica –dentro de la que se incluye el





mercado— es todo implica una grave simplificación que se paga cara, como estamos viendo”.

### **Puntos positivos**

En cada momento difícil se corrobora que toda crisis, por más dolorosa y profunda que sea, genera cambios y tiene aspectos positivos.

**Guillermo D’Andrea**, profesor del Área de Dirección Comercial, pone énfasis en el aspecto comercial y asegura que si la crisis sirve para reenfocarse en la esencia de las compañías, que es el cliente, bienvenida sea.

Aclara que con la crisis no desaparece el mercado, sino que lo pone más exigente. “La función comercial debe ponerse la empresa al hombro y evitar que la retracción del mercado se refleje en ella. Para ello debe mostrar su liderazgo en dos aspectos clave: innovar con foco en los clientes”. A juicio del profesor, es en mercados dinámicos como los actuales, en los que innovar se convierte en la esencia de la estrategia.

La ventaja competitiva siempre es transitoria y no garantiza el éxito futuro. Si a esto sumamos la velocidad con la que cambian los mercados —multiplicada en una crisis profunda como la actual—, es imprescindible estar atentos para renovarla rápidamente.

### **Un cambio de paradigma**

El otro foco para tener en cuenta son los clientes, algo esencial para cualquier estrategia comercial y quienes ganan relevancia cuando hay riesgo de perderlos o cuando no podrán mantener el tipo de relación al que estaban acostumbrados. “Hay que cambiar de paradigma, olvidarse de seguir saliendo a cazar clientes como en una jungla. Los clientes son personas, con intereses, hábitos y necesidades. Buscan valor y no tener que salir de safari para averiguar quién tiene la mejor oferta. Seleccione a los clientes y sea fiel a ellos, en lugar

de pretender que ellos lo sean a fuerza de regalos. Esos no son clientes fieles: son mercenarios, igual que usted”, sostiene el profesor D’Andrea.

Quizás una clave está en repensar el mercado como integrado por personas: en ambos lados, que necesita ser cultivado. Esto implica desarrollar relaciones de largo plazo, conociendo bien lo que los clientes quieren, en lugar de adivinar e intentar hacer blanco con los trucos de alguna herramienta novedosa.

También la crisis actual trae consigo una gran discusión hacia el futuro, que se ha visto en las sucesivas cumbres y reuniones de los principales líderes del mundo: cómo actuar a partir de ahora, qué cosas corregir y cómo aprender del pasado para no repetirlo. Es lo que Fraile puntualiza con una proyección final: cree que la crisis actual representa la oportunidad de diseñar un capitalismo responsable que evite el consumo aparente y fomente el real y necesario. “Es responsabilidad de los dirigentes saber construir un modelo que genere la fuerza de contrapeso para permitir un crecimiento armónico y no desesperado”, concluye.

### **LA TORMENTA PERFECTA**

**Gabriel Noussan**

Profesor del Área Dirección Financiera del IAE

En las burbujas financieras y en los procesos de explosión de las burbujas, se produce un fenómeno peculiar de distorsión entre el valor y el precio de los activos. En los últimos meses hemos asistido a una caída libre de las cotizaciones de, incluso, las corporaciones más sólidas del planeta. Estas circunstancias extremas dificultan la percepción clara de la realidad de los mercados y es en esos momentos en los cuales lo único que parece seguro es el dinero en efectivo: “Cash is King” pero, ¿a cualquier precio? Muchos inversores se enfrentan a este terrible dilema: mantener las inversiones o salir, ¿qué hacer?



La situación tiene alguna semejanza a la que enfrentaba Billy Tyne el recordado capitán del Andrea Gail en la película *La tormenta perfecta*. El tenebroso ciclón, la bruma, la lluvia y el pánico nublan la mirada de los inversores, enturbia la percepción de las perspectivas y hacen temer espantosos desmoronamientos en el camino que queda por recorrer.

La caída del valor de las carteras de inversión de muchos inversores ha sido tremendamente más aguda que la que experimentaron muchos otros, por lo cual no sería acertado echarle la culpa de esta destrucción de valor solo a la crisis hipotecaria. La responsabilidad de los inversores en sus decisiones es algo que no se puede ignorar. Quizás podamos poner como excusa que hubo muchos años de bajísimas tasas de interés, mercados en alza con escasa memoria de caídas importantes y sobre todo excesiva confianza, una confianza que superaba quizás el sentido común. Pues bien, ahora el nivel de desconfianza que hay en los mercados ha logrado también superar el sentido común; estamos llegando a los extremos, al borde de un profundo precipicio en el cual pueden caer las fortunas de mucha personas.

Siguiendo con la metáfora náutica, aunque haya habido muchos años de mares calmos, el

buen capitán sabe lo importante que es tener una buena embarcación para poder cruzar sin daños significativos cualquier tipo de tempestades. Para el inversor que navega por los mercados financieros es precisamente en estos momentos en los que se ponen de relieve los aciertos y desaciertos de la estrategia de inversión, de la nave, con que se enfrenta el temporal. Las turbulencias ponen en evidencia el riesgo al que se han expuesto los inversores con sus decisiones de inversión, riesgo que enfrenta a algunos con la posibilidad cierta de perder todo lo conseguido, exactamente igual que en la película de los desafortunados pescadores.

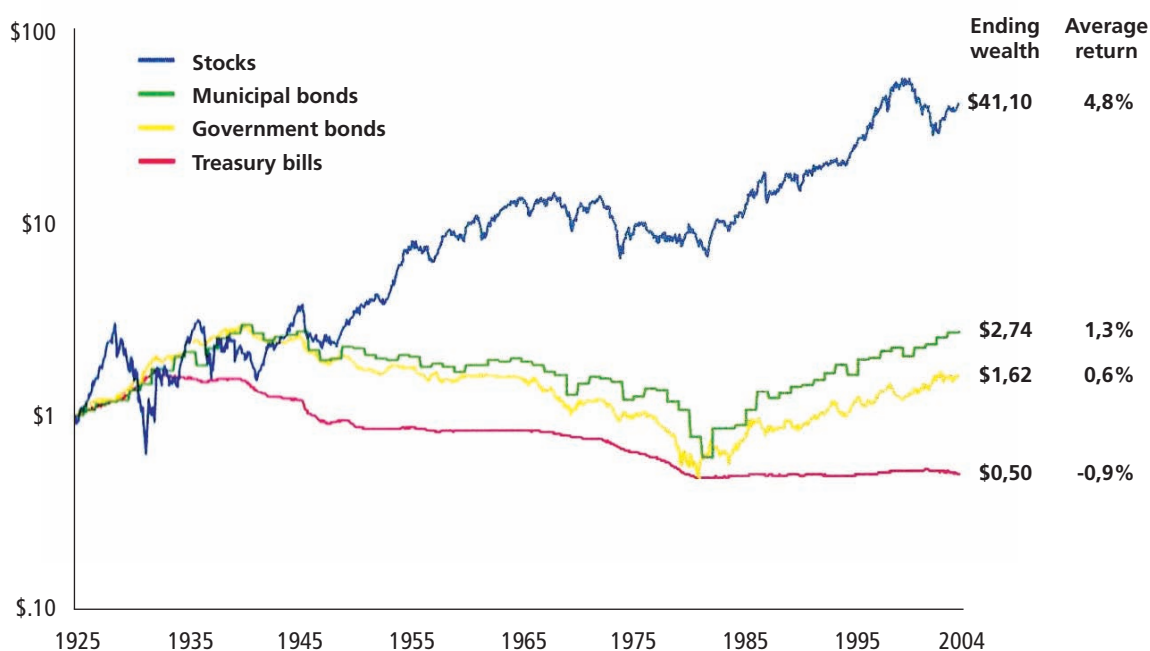
En el cuadro, puede verse el resultado después de impuestos y corregido por inflación de 4 alternativas de inversión a lo largo del tiempo. Como se puede ver, la inversión en acciones ha dado el rendimiento mayor y ha multiplicado una inversión de \$1 por 41 veces en el lapso de 79 años. En el mismo plazo, los bonos considerados 'sin riesgo' del gobierno americano solo lograron transformar un dólar en \$0,50 o en \$1,50 si el bono era a corto o a largo plazo, respectivamente.

Sin embargo, una simple inspección del gráfico nos muestra algunos periodos de bajas pronunciadas en el rendimiento de las carteras de acciones, algunos cortos pero otros bastante extensos. De las conclusiones que se pueden extraer me interesa destacar especialmente las cuatro siguientes:

- La inversión de mayor rendimiento ha sido hecha con acciones.
- La inversión en acciones es a largo plazo. Por este motivo el inversor interesado no debe ignorar las restricciones que le impone su propio horizonte de inversión.
- Si las acciones se seleccionan con cuidado, el rendimiento para el inversor, a largo plazo, será aún mejor que el que nos muestra el índice. Pero el inversor, de todos modos,

Para el inversor que navega por los mercados financieros es precisamente en estos momentos en los que se ponen de relieve los aciertos y desaciertos de la estrategia de inversión, de la nave, con que se enfrenta el temporal.

### IBBOTSON ASSOCIATES STOCKS, BONDS, AND BILLS AFTER TAXES AND INFLATION YEAR-END 1925-2004



Hypothetical value of \$1 invested at year-end 1925, with taxes paid monthly. No capital gains taxes are assumed for municipal bonds. Assumes reinvestment of income and no transaction costs.

Fuente: Ibbotson Presentation Materials, ©2004 Ibbotson Associates, Inc.

debe tener claro cuál es el nivel de riesgo que está dispuesto a soportar.

- Por último, para la inversión en acciones, la paciencia y la disciplina son clave.

Mares turbulentos como los actuales se enfrentan con calma, pero con determinación, cuando se cuenta con una embarcación apropiada. Para aquellos que no la tienen, la recomendación es vender y pasarse a una estrategia KISS ("Keep it Safe Stupid"), lo más parecido a tierra firme, teniendo por seguro que no podrán evitar

las consecuencias de una estrategia de inversión aventurada.

A aquellos que tienen una nave sólida, bien pertrechada para cruzar el temporal, mi recomendación es apretar los dientes y mantener el rumbo, el tiempo les permitirá cosechar las recompensas. Si cuentan además con una interesante posición de efectivo, les pido paciencia (todavía no se ha llegado al fondo) y, además, disciplina, procuren no violar las normas que oportunamente establecieron para su estrategia de inversión. ¶

# La cultura: un 'negocio' por explorar

En entrevista con INALDE, la ministra de Cultura, Paula Marcela Moreno Zapata, habló de su Cartera desde el punto de vista directivo y empresarial. Así mismo, hizo un llamado a los líderes de las organizaciones para que inviertan en el sector cultural, presentándolo, a través de programas puntuales, como eje del desarrollo económico y social del país.

**Una majestuosa arquitectura** que deja entrever una remodelación exitosa y monumentales vitrales de acabados perfectos y colores luminosos forman parte de la antesala para llegar al despacho de la ministra de Cultura, Paula Marcela Moreno Zapata.

Allí, después de un recorrido por esos pasillos que transpiran historia, se presenta una mujer serena, cálida y segura de sí misma. Con su hablar tranquilo y franco y su particular manera de apoyarse en la gestualidad para transmitir sus ideas, nos habló sobre las directrices del Ministerio y sobre el concepto de la cultura como motor económico.

## ¿Cómo se insertan los programas del Ministerio de Cultura en la actual coyuntura económica?

Desde mi perspectiva es que la cultura es una empresa y me interesa que el país la reconozca cada día más como eje de desarrollo. Las tendencias económicas muestran que los productos que van

creciendo en oportunidad son aquellos derivados de la creatividad humana.

Así que la relación entre cultura y economía va en dos sentidos. El primero, es la cultura como fuente de creatividad y de diferenciación de productos. Los lugares que mueven grandes volúmenes de turismo cultural en el mundo, ¿qué tienen?: toda una historia, una experiencia. Por eso en países como Estados Unidos uno de los principales renglones de su economía son las industrias culturales: el cine, la televisión, etc.

El segundo sentido hace referencia a la fuerza del sector cultural como sector productivo, debido a que representa millones de empleos para el país, que solo requieren de unos mínimos económicos para generar sostenibilidad y bienestar.

## ¿Es ahí donde entra en escena el tema del emprendimiento cultural?

Claro, y todo lo que está realizando nuestra unidad de emprendimiento. Desde finales de 2006



En este momento, las cuatro industrias en las que el Ministerio está focalizado son: artes escénicas, música, cinematografía e industria del libro, con la gran noticia de que este año fuimos el primer país exportador de América Latina de libros.



Varios de estos vitrales engalanan la sede del Ministerio de Cultura, desde su proceso de restauración.

iniciamos unas alianzas con el Ministerio de Comercio, Confecámaras, con una cantidad de redes e incluso con incubadoras de empresas culturales para ver cómo acompañábamos al sector, reconociendo cuáles eran las áreas con potencialidad para ayudar a crear ese vínculo que permita que el artista se pueda dedicar a su labor pero generando ingresos y, por qué no, empleo a partir su actividad.

El emprendimiento cultural es una oportunidad porque hay un crecimiento económico con equidad social. ¿En qué sentido? En muchas re-

giones del país no se pueden garantizar factores de competitividad, como la infraestructura, pero se cuenta con la capacidad creativa, su historia y su vocación. Por ejemplo, la industria del cine en el país se ha dinamizado. Hay diez mil empleos que se generan por el incremento de la producción de largometrajes en Colombia y basta recordar los millones que dejó *El amor en los tiempos del cólera* en Cartagena.

**Si el foco en este momento son las artes escénicas, la música, la cinematografía y la industria del libro ¿Dónde queda todo lo relacionado con la cultura popular?**

Ese aspecto nos falta estructurarlo más. Sin embargo, el Ministerio, a través del Programa Nacional de Concertación, que es la bolsa más grande de recursos, apoya más de 1.400 proyectos en todo el país. Si bien falta visión macro en este campo, apoyamos la red de festivales tradicionales, vistos como oportunidad para el turismo y como fortalecimiento de la identidad de las comunidades, y creamos las rutas vigías del patrimonio para que cada habitante le ‘eche el cuento’ a los visitantes y le inyecte valor a lo que tiene. El patrimonio debe ser vivo, compartido y capaz de generar ingresos.

**¿Qué papel juega la innovación en la industria musical, en las artesanías, en la literatura, en el arte pictórico, etc.?**  
**¿Cómo lograr que se renueven estos productos sin perder el concepto de tradición ni anclarse en el pasado?**

La innovación es la naturaleza del sector cultural. En el campo musical, por ejemplo, uno ve en los centros urbanos cómo los jóvenes están innovando en la música tradicional, es una dinámica natural. El artista se levanta cada mañana y su experiencia de vida implica el desarrollo de nuevas ideas. En lo que el Ministerio contribuye es a hacer

La innovación es la naturaleza del sector cultural. El artista se levanta cada mañana y su experiencia de vida implica el desarrollo de nuevas ideas. En lo que el Ministerio contribuye es a hacer visible esos procesos que se están dando.

visible esos procesos que se están dando. Este año llegó al Festival Petronio Álvarez un muchacho de Santander de Quilichao que canta y toca batería y marimba a la vez en su 'baterimba'. ¿Quién le dijo a ese muchacho que creara un instrumento y que cantara? Nadie, pero el Ministerio apoya la realización del festival, que permite que ese joven talento se muestre. Y en otros sentidos la innovación es una forma de recrear el patrimonio.

#### **Algunos ortodoxos hablan, en sentido crítico, del mercadeo de la cultura**

Sí, ese siempre será un tema de discusión, precisamente por la relación entre economía y cultura. Pero, primero, nuestros artistas necesitan vivir dignamente; segundo, la cultura es un generador de empleo y, tercero, en la medida en que se mantengan los valores y se defiendan las tradiciones ese lazo seguirá muy fuerte.

Cuando Jacques Chirac invirtió en el Quai Branly muchos criticaron ese proyecto millonario; ahora uno va a París solo por ver ese museo, así ya conozca la ciudad.

#### **En términos de PIB, para ser más concretos, ¿cuánto están aportando las industrias culturales?**

Un 3,3%, incluyendo la televisión. Este dato es de 2005 y ha ido en aumento frente al 2000.

#### **De cara a un posible TLC, se ha hablado mucho de la promoción de los valores culturales de la Nación en el acuerdo comercial y de los riesgos para el sector. ¿Qué se ha contemplado en torno al tema?**

El Ministerio logró una reserva para las industrias culturales, así como la que tienen los temas étnico y ambiental. Esa reserva permite desarrollar todo un marco de protección alrededor

de las industrias culturales y también mirar cuáles son las oportunidades que tenemos, de darse el Tratado.

#### **Para difundir la cultura es importante el desarrollo de las editoriales. Si bien se ha adelantado en aspectos como la agremiación de varias de ellas, ¿cómo ve el futuro de estas empresas frente al surgimiento de los libros electrónicos, una tendencia emergente en Colombia? Sin duda, es un sector cambiante. ¿Cómo enfrentar esta amenaza?**

El derecho de autor en el tema de la cultura digital es muy complejo. Todos los autores no van a dar los derechos para publicar sus obras en Internet, así como en el tema musical no todos graban su disco para que esté disponible en la Red. Si me quiero leer *El fin de la pobreza*, de Jeffrey Sachs, por más que quiera la versión electrónica, ¿cómo la consigo si Sachs no ha autorizado la publicación?

Claro, no hay que desconocer que algunos grandes escritores lo han hecho. Incluso nosotros estamos trabajando en el proyecto 'La biblioteca virtual colombiana', en el que ya se ha digitalizado un millón de documentos históricos del archivo general y ya se pueden encontrar en la página web, convirtiéndose en un tema de inclusión y democracia. Pero en la evaluación que hicimos terminando ahora el Plan de Nacional de Lectura y Bibliotecas, el panorama es un auge del libro: este año llevamos 1.600 bibliotecas públicas en 1.000 municipios y se espera dotar a todo el país el próximo año.

Ahora, existe una industria editorial muy fuerte que no creo que desaparezca en los próximos cinco años y más. Hay una tradición del libro porque este trae una experiencia de sensación, de papel, y de ahí que varias imprentas antiguas no hayan desaparecido.

El año pasado se recaudaron casi 29 mil millones de pesos en cooperación internacional y estos recursos representan más del 40% del presupuesto del Ministerio. Hemos avanzado mucho en este aspecto que antes no se contemplaba como se debía.

**A la Ley 1185 de Patrimonio solo le faltan ajustes de reglamentación del Ministerio. ¿Ya han mostrado interés algunas empresas del sector privado para beneficiarse de esta ley?**

Con varias empresas, como la Federación Nacional de Cafeteros, hemos discutido el tema. También están interesadas muchas fundaciones sin ánimo de lucro porque esto brinda un esquema de sostenibilidad del patrimonio y genera, al mismo tiempo, rentabilidad. Ya firmado el decreto, se convocarán a las empresas para que se acojan a esa ley, que ofrece una serie de condiciones e incentivos tributarios y un gran espacio para invertir en temas patrimoniales, materiales e inmateriales, porque sabemos que estamos en un esquema de negocios, pero sin desdibujar el valor de la tradición. Entonces, ahí tenemos un escenario de beneficios con responsabilidad social empresarial.

**¿De qué otra manera puede participar la empresa privada?**

Así como el tema ambiental es uno de los ejes de la responsabilidad social empresarial, el tema cultural es otro; y si bien algunas empresas lo han hecho, creo que a la mayoría le falta algo: no se trata solo de apoyar un evento como el Festival Vallenato, por ejemplo. ¡Patrocínalo!, pero no hay que olvidar que ese festival es el resultado de las escuelas de música de toda una región, a las que hay que apoyar. No es solo darle visibilidad a la empresa por un momento, sino comprometerse con el desarrollo social y cultural, como una necesidad básica intangible de estas comunidades.

**En perspectivas de institucionalidad cultural, Colombia está adelantada con respecto a otros países en desarrollo. Pero en materia de cooperación internacional ¿cómo se han aprovechado**

**las agendas de cooperación con entidades como el BID o la Agencia Española de Cooperación?**

Yo creo que hemos avanzado mucho. Y no solo nos hemos quedado con estas entidades. También tenemos convenios con América Latina e Iberoamérica. El primer convenio cultural entre Colombia y España se firmó el año pasado; con Brasil firmamos en el 2006 cuando vino el ministro Gilberto Gil y con China firmamos un acuerdo cultural. Además, no son acuerdos para posar al lado de las banderas sino con proyectos específicos y agenda de intercambios. Estamos trabajando este año para firmar acuerdos con Canadá y Estados Unidos.

**Muchas veces se perdían esas oportunidades...**

Sí, y el costo era muy alto. El Ministerio recaudó el año pasado casi 29 mil millones de pesos en cooperación internacional y estos recursos representan más del 40% de su presupuesto. Entonces, la cooperación ha sido fundamental. El Programa Nacional de Estímulos ofrece residencias artísticas en México y seguimos abriendo espacios para becas con Fulbright y diferentes instancias, para así generar incentivos y cualificación de nuestro sector, además de la ganancia en materia de relaciones internacionales.

**¿Cómo ve la relación entre los movimientos culturales colombianos y los grandes espectáculos del Parque Simón Bolívar, por ejemplo, donde vienen varios artistas extranjeros?**

Yo creo que debe haber espacio para los dos. Que haya habido un gran espectáculo con Gustavo Cerati en el país, con Naty Botero como telonera, por citar solo un ejemplo, fue una oportunidad para que el joven talento colombiano se abriera nuevos espacios.



Considero que la interacción es inevitable en estos fenómenos de globalización. Ya un niño a los seis años entra a Internet y escucha música y se informa a través de los medios de comunicación; lo que hay que hacer es crear escenarios para que cada día sus vivencias y experiencias locales sean más visibles y puestas en valor.

**En Estados Unidos existen museos de gran tamaño, donde los niños van y recrean la cultura de épocas anteriores, en vivo, con personas que le hablan en la lengua original. Valdría la pena mirar si también se puede traer este tipo de experiencias al país, con el fin de fomentar el anclaje de la cultura ¿Cómo perder la oportunidad de que los niños valoren primero lo que tienen y después hagan lo que deseen?**

Lo que pasa es que en el país no hay una conciencia tan clara de lo que significa un museo como un lugar de memoria. Si uno va a San Andrés y Providencia ¿cuál es el lugar que le cuenta a usted la historia raizal de San Andrés? No existe. Actualmente tenemos 400 museos en el país, de los cuales opera bien el 20%, y estamos haciendo dos pilotos de museos comunitarios, uno en Cartagena y otro en Quibdó.

No llegamos al tema de los museos vivos, pero muchas veces la iniciativa no debe surgir del Ministerio sino de la misma comunidad. Lo primero es poner a reflexionar a las personas sobre qué es un museo, para que abandone la idea elitista de que es un sitio refinado al que se va a ver cosas incomprensibles.

#### **¿Usted con qué sueña?**

Con una playa tranquila, al lado del mar, con una mirada profunda y serena. No sueño con nada más.



Orquesta Sinfónica de Colombia en una de sus presentaciones en público.

#### **¿Y desde su labor frente al ministerio?**

Sueño con un país que dimensione integralmente lo que significa la cultura, que no la vea como algo decorativo o exótico pero secundario, sino que la entienda como el eje del desarrollo económico y social del país. Porque así como se tienen que garantizar servicios de salud, educación y vivienda, una comunidad necesita tener acceso a bienes y servicios culturales de calidad, para su autoestima, para su capacidad de superación y, en general, para poder crecer. ¶



# ExxonMobil e INALDE le apuestan a la formación de líderes

En dos etapas, ExxonMobil e INALDE llevaron a cabo el primer Programa de Gobierno y Liderazgo, con el fin de fortalecer las capacidades de líderes responsables de organizaciones que inciden en la vida del país.

**El Primer Programa** de Gobierno y Liderazgo tiene sus raíces en el aniversario noventa de Exxon Mobil, en 2007, cuando la compañía lanzó la iniciativa 'Educando Mujeres y Niñas'. "Nuestro enfoque en este segmento de la población –asegura José Ignacio Noguera, gerente de asuntos públicos y relaciones con el gobierno, de ExxonMobil de Colombia S.A.– no es puramente filantrópico, también tiene sentido desde el punto de vista de los negocios. Nuestra empresa prospera cuando las comunidades que habitan el espacio donde operamos también lo hacen y hay suficiente material investigativo para comprobar que la inversión en la educación y apoyo a las mujeres, por ejemplo, conduce al crecimiento a largo plazo en el campo económico y social".

Luego, de esta idea se desprendieron otras, entre las que se encuentra la alianza con nuestra Escuela. "Nos unimos con INALDE por la capacidad que tiene de formar líderes de varios campos y regiones y coincidimos, entre otras cosas, en querer garantizar la participación de un número importante de mujeres en el programa, siguiendo nuestra filosofía".

Así, que del 24 al 29 de noviembre de 2008 y del 2 al 6 de marzo de este año, 31 líderes de distintas fundaciones, gremios, medios y otras organizaciones no gubernamentales de alto impacto en el país (provenientes del Eje Cafetero, Antio-

quia, Tolima, Santander, Barranquilla, Cartagena y Bogotá) así como 20 directivos de ExxonMobil, se reunieron en este primer programa para discutir y compartir opiniones sobre situaciones a las cuales se ven enfrentados diariamente.

Mediante la metodología del caso, desarrollada por Harvard Business School, y en un ambiente de cordialidad y respeto hacia los distintos modelos de pensamiento, los participantes se enfrentaron a casos reales y propusieron alternativas de acuerdo con su experiencia. Tuvieron la oportunidad de fusionar su entusiasmo con ideas colectivas y, de ahora en adelante, podrán impactar positivamente las vidas de miles de personas en el país, bajo altos estándares y principios éticos, integridad y buen gobierno.

"En ExxonMobil creemos que tenemos una oportunidad única para ayudar a fortalecer la capacidad de liderazgo de quienes tienen responsabilidad en el presente y futuro de Colombia", afirma Camilo Durán, presidente de ExxonMobil de Colombia S.A. "Entendemos que con una formación adecuada, muchos líderes estarán mejor preparados para enfrentar los retos que garantizan un crecimiento mayor y más equitativo".

Sobre el grupo, profesores como Pablo Ferreira Ph.D. (Perú), Raúl Lagomarsino Ph.D. (Uruguay), José Ramón Pin Ph.D. (España), German

Esta experiencia es, sin duda, el reflejo de los avances de una empresa al materializar sus ideas de responsabilidad social en la formación de líderes con alto impacto en la vida nacional.

Serrano Ph.D.(c) y Ciro Gómez Ph.D.(c) (Colombia), resaltaron cómo a pesar de que ellos capacitan constantemente a altos directivos, pocas veces han manejado un equipo tan activo y con tanta claridad sobre la responsabilidad empresarial. Por eso, desde ya le apuestan a esta primera promoción del programa que, en algunos años, conducirán el desarrollo del país.

“Pensé que iba a ser uno de los quinientos cursos que he realizado –cuenta Paula Gómez, secretaria general de Fenalco–. Ahora, sin temor a equivocarme puedo decir que este programa cambió mi vida profesionalmente. Me llegó justo en una coyuntura en la que quería que se reconocieran más mis habilidades. El carácter humanista del programa me ha hecho entender que yo como líder no estoy para que todo se haga en función mía sino para aportarles a los demás”.

Por su parte, Victoriano Piñacué, líder indígena y quien confiesa la prevención con que llegó al programa, se mostró más que sorprendido

y satisfecho por la experiencia vivida y por las novedosas ideas que espera transmitir ahora en su comunidad.

“Nos sentimos orgullosos de apoyar esta iniciativa, porque el trabajo conjunto entre la empresa y la academia asegurará un mayor impacto en el mejoramiento de nuestro país”, manifiesta Pedro Niño, Director General de INALDE. “El papel que la Escuela puede desempeñar en el crecimiento de las diferentes regiones del país constituye un desafío que debemos acometer, con el fin de que el desarrollo de los líderes de Colombia sea homogéneo y jalone distintas iniciativas de progreso”.

Con este proyecto, ExxonMobil e INALDE han querido contribuir al fortalecimiento de las competencias directivas de este grupo (que se espera sea el primero de muchos más), en un ambiente de creatividad y eficacia, que los conduzca hacia la elaboración de planes de acción concretos en beneficio de una sociedad colombiana cada vez más justa y equitativa. ¶



Algo nuevo  
está servido para ti  
en La Sabana



# Gastronomía

Un enfoque profesional, artístico,  
científico, cultural y de gestión

Una carrera que te convertirá en ocho semestres en un profesional universitario muy bien preparado con todos los fundamentos de la gastronomía para investigar, aplicar y difundir la cultura de los alimentos, su tradición y su consumo.

Amplio programa de becas y financiación.



**Universidad  
de La Sabana**

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Informes e inscripciones:** Tels.: 861 5555 / 6666 Ext.: 1847 - 1806  
E-mail: ciencias.economicas@unisabana.edu.co

[www.unisabana.edu.co](http://www.unisabana.edu.co)

# Empresaria social al servicio de la niñez

Hena de Calderón es la directora de la Asociación de Fundaciones Sociales para la Nutrición Infantil, Red Pan. Con su entusiasmo y perseverancia ha sabido orientar un fin común: disminuir los índices de desnutrición en Colombia. Su lucha está enfocada ahora en concientizar al sector privado de la gravedad de este problema que no es momentáneo y que implica un deterioro del capital humano de las empresas del mañana.

**Después de recuperarse** de una lesión de cadera ocasionada accidentalmente por su hermano mayor, la diminuta figura de Daniel reaparece ante la vista de todos. De la mano de una de las voluntarias camina con cierto temor hacia las mesas del comedor, mientras sus compañeros que están haciendo fila para recibir su respectivo almuerzo lo alientan con una palmada en el hombro, en señal de bienvenida.

Este, es el segundo hogar de Daniel y, tal vez, con los años, cuando luzca un uniforme como el de la mayoría de niños allí presentes, aprecie más este lugar lleno de alegría y esperanza llamado Nutrinfantil, donde diariamente se entretajan historias como la de él, que tan solo tiene 3 años, o como la de Daniela, de 8, o como la de Andrés, de 11...

Nutrinfantil forma parte de Red Pan, institución que agrupa varias fundaciones dedicadas a la nutrición de la población infantil vulnerable, y que analiza y orienta las soluciones de los problemas

que se presentan en torno al tema en los sectores políticos, económicos, sociales y tributarios. Pero, ¿quién está detrás de este proyecto? Aunque no le gusta darse créditos a título personal, se trata de Hena de Calderón, quien con su tenacidad y empeño ha logrado no solo consolidar esta Red, sino alimentar a miles de niños colombianos, de la mano de un comprometido grupo de personas.

Ella, una mujer luchadora, en vez de alegrarse por lo que ha conseguido, se atormenta minuto a minuto por todo lo que falta hacer en el tema de nutrición y de desarrollo integral de la niñez, y por los menores que la asociación aún no puede cobijar. Solo basta cruzar unas palabras con Hena para descubrir esa mujer aguerrida y perseverante que dedica su día a día a una admirable labor que otros han relegado.

Pero su lucha la siente hasta Daniel, quien a pesar de unas cuantas lágrimas que derramó durante el almuerzo, salió con una tímida sonrisa



“No podemos olvidar que la desnutrición es un indicador de pobreza y constituye un obstáculo para el desarrollo económico y social del país. De ahí que la reducción del hambre y la desnutrición deban ser objetivos de todos los colombianos”.



después de recibir el postre que tanto añoraba. Y ni qué decir de los niños que llegan de estudiar y que esperan en fila para pasar al recinto: le sonríen y saludan amistosamente cuando la ven salir del que ella, por sus dignas y amplias instalaciones, ha denominado el 'Palacio de Buckingham', el mismo en el que nos recibió para hablar de esta ardua labor como directora de Red Pan.

#### **¿A cuántos niños está alimentando esta red diariamente y cómo está constituida?**

Entre las 28 fundaciones que conforman Red Pan se les brinda alimentación diaria a 20.670 durante la hora del almuerzo. De ellos, 11.220 niños reciben refrigerio adicional y cerca de 600 alimentación completa. Red Pan viene funcionando bajo la figura de una red de fundaciones sociales y recientemente decidimos organizarnos como una asociación de carácter gremial que funcionará inicialmente en Bogotá y, luego, en el resto del país.

#### **¿Cuál es la mejor forma para que el sector privado se involucre en esta noble labor? ¿Qué beneficio representa para él?**

En Colombia no existe una clara y decidida política para la niñez. Aunque la alimentación infantil está incluida como uno de los derechos fundamentales y, en consecuencia, como un de-

#### **LA RED EN CIFRAS**

- Mensualmente se sirven **454.740** almuerzos y anualmente **5.456.880**
- El costo diario de un almuerzo por niño es de **\$1.950**; mensualmente de **\$42.900** y anualmente de **\$514.800**
- La Red cubre **20.670** niños, por lo cual el costo anual de los almuerzos que cubren las fundaciones de la red es de **\$10.640.916.000**
- En las 28 fundaciones trabajan **671** personas, la mayoría mujeres, que reciben salario
- El presupuesto total al año de Red Pan es de **\$20.445.045.486**



Con la participación de la empresa privada y la academia se podrían reducir de forma significativa y acelerada los altos niveles de desnutrición, tal como lo ha venido haciendo Chile, que en pocos años alcanzó a disminuir la desnutrición infantil al 3%.

ber del Estado, no ha sido posible lograr que sea un objetivo nacional prioritario. La mejor forma de involucrar al sector privado es concientizarlo de la gravedad de la problemática. La desnutrición genera en los niños un atraso de su desarrollo equivalente al 50% o más con respecto a un niño bien alimentado. Ahora, si tenemos niños desnutridos, también los tendremos como jóvenes y adultos con graves alteraciones en sus capacidades físicas, intelectuales y emocionales que les determinarán una inadecuada participación dentro de sus diferentes roles como seres humanos.

Con la participación de la empresa privada y la academia se podrían reducir de forma significativa y acelerada los altos niveles de desnutrición, tal como lo ha venido haciendo Chile, que en pocos años alcanzó a disminuir la desnutrición infantil al 3%.

#### **A usted no le gusta mucho el término de responsabilidad social en las empresas**

##### **¿Cuál sería el adecuado?**

El término de responsabilidad social se viene utilizando de forma muy generalizada y se confunde con los más elementales deberes y responsabilidades de las empresas para con sus trabajadores y terceros, llegando a extremos en los que se considera responsabilidad social realizar pagos de impuestos y parafiscales. En Red Pan propone-

mos más el concepto de conciencia y compromiso social proactivo, significando con ello que se construyan modelos de trabajo más útiles a la sociedad, partiendo de las políticas propias corporativas y uniéndose a las iniciativas de las instituciones que trabajan en beneficio de las comunidades.

#### **¿Cómo es la relación de una organización de esta clase con el gobierno y con los hogares comunitarios?**

Realmente es muy poca, pues el gobierno apenas alcanza a cubrir un bajo porcentaje de las necesidades de la población infantil. Gracias al valioso esfuerzo de las fundaciones sociales en la búsqueda de recursos económicos, es que un buen número de niños colombianos ha podido beneficiarse de servicios nutricionales y de muchos de los servicios integrales y complementarios para ellos y sus familias, como son la salud, la educación y la capacitación.

#### **¿Hay programas o políticas conjuntas con entidades como el ICBF?**

Muy pocas de las fundaciones de la Red han suscrito contratos de prevención y protección infantil con el ICBF. Sin embargo, algunas tienen convenios para el suministro de alimentos a los niños seleccionados dentro del Programa de Nutrición de las fundaciones.



## ASÍ SE FORMÓ RED PAN

**Hace ocho años** Hena de Calderón, en compañía de otras personas, fundó Nutrinfantil con el fin de ayudar a reducir la desnutrición de los niños en los barrios más necesitados de Bogotá. Buscaron una localidad en la que no existiera un comedor comunitario y detectaron que las localidades con mayor vulnerabilidad eran los municipios de Funza y Mosquera. Así que comenzaron a trabajar en Planadas (Mosquera) en un salón comunitario que les prestó el párroco, dando almuerzo a 250 niños, con la invaluable colaboración de personas generosas. A comienzos de 2000, quince fundaciones sin ánimo de lucro y de carácter particular, dedicadas, entre otros servicios, a la nutrición de niños y niñas de escasos recursos, decidieron aunar sus esfuerzos para obtener un mayor efecto sobre el estado nutricional de la población infantil. En el 2003 se unieron cinco fundaciones más, viendo los beneficios obtenidos por la Red en sus gestiones públicas y, para el 2005, cuarenta fundaciones más querían pertenecer a Red Pan para desarrollar proyectos conjuntos, pero debido al gran esfuerzo que esto representaba, se decidió trabajar con las 20 más necesitadas. Este año también se vincularon al programa las madres gestantes.

Actualmente, gracias a la colaboración y el beneficio mutuo, Red Pan logra integrar 28 fundaciones y cubrir con sus proyectos de seguridad alimentaria a más de 20.600 niños en Bogotá y sus alrededores. Estas fundaciones logran prestar su servicio gracias a la obtención de recursos provenientes de la empresa privada, a donaciones de personas particulares y a eventos y actividades realizadas por ellas mismas.

### ¿Cómo ha sido la experiencia con Colempresarias?

Desde marzo de 2007 fui invitada a fundar esta organización gremial que trabaja para impulsar el desarrollo de la mujer a través de la autonomía económica y empresarial. Para Red Pan ha sido muy importante esta vinculación pues nos ha orientado hacia temas asociativos, operativos y organizacionales, bajo los criterios de una empresa social, lo cual se nos ha brindado con talleres mensuales y especializados.

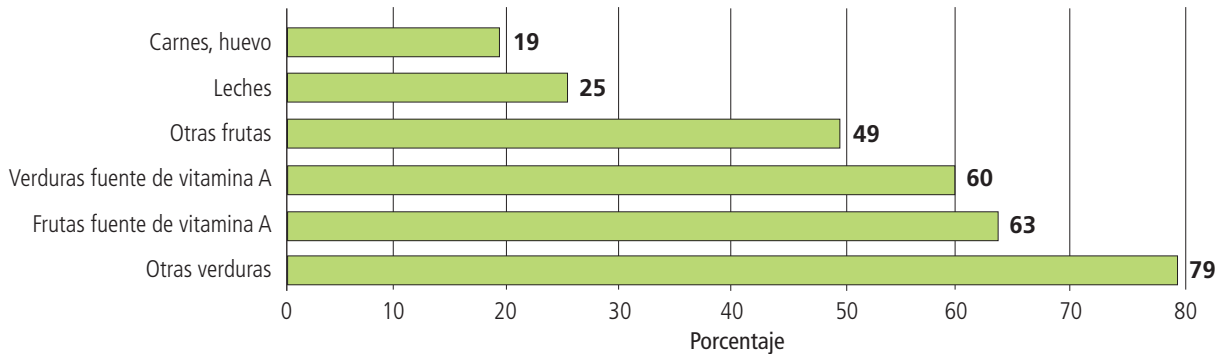
### ¿Cuáles han sido sus herramientas para conformar esta red? ¿Qué ha sido lo más difícil de este proceso?

Las principales herramientas con las que contamos son nuestra capacidad de convocatoria, nuestra convicción de que trabajando unidas multiplicamos los resultados y nuestra larga experiencia como fundaciones sostenibles. Gracias al esfuerzo constante es que una fundación como Amparo de Niñas lleva más de cincuenta años trabajando por niñas en alto riesgo de vulnerabilidad. Ha sido una lucha ardua pero satisfactoria para todas las integrantes de la Red, debido a que hemos logrado un trabajo amistoso, mancomunado y en bien de todas, basado en la confianza, la credibilidad y la transparencia. Mi función como directora de Red Pan es reunir a los directivos de las fundaciones

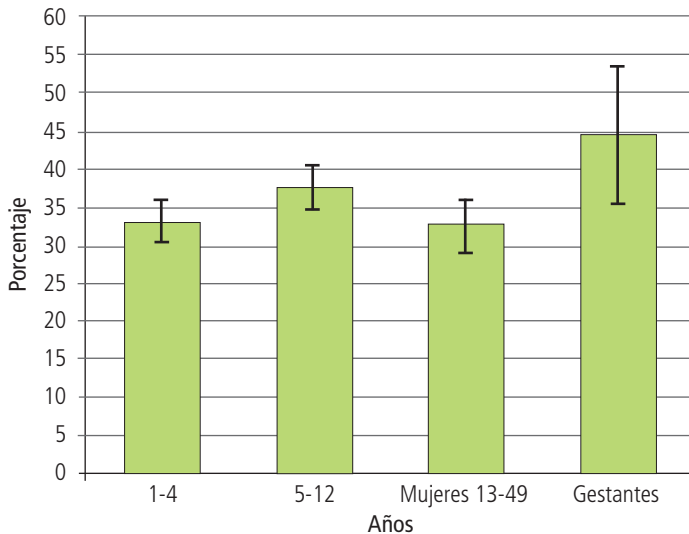


“Aspiramos que en el 2015 la Asociación de Fundaciones Sociales para la Nutrición Infantil Red Pan sea líder nacional y oriente las grandes políticas sobre la nutrición infantil en el país”.

**PORCENTAJE DE NIÑOS DE 6 A 23 MESES QUE NO CONSUMEN ALIMENTOS DE LOS SIGUIENTES GRUPOS:**



**ANEMIA POR GRUPOS DE EDAD**



Fuentes: Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN), 2005. Sistema de Seguimiento Nutricional a usuarios del ICBF, 2005. Estado Nutricional y Condiciones de Alimentación y Salud de la Población Desplazada por la Violencia en 6 subregiones de Colombia. PMA e Informe sobre la salud en las Américas, de la Organización Panamericana de la Salud, OPS.

mensualmente, distribuir el trabajo en equipo, verificar que se cumplan los objetivos de la Red y establecer planes y alianzas estratégicas con diferentes entidades tanto privadas como académicas y gubernamentales.

**¿Qué retos vienen para hacer de Red Pan una fundación con mejores resultados?**

El primero es que cada fundación se organice como una empresa social y que cada una de ellas alcance la autosostenibilidad, pues si la principal problemática para atender a nuestros niños es la escasez de recursos, al estar bien organizadas podemos ser más eficaces y alcanzar una mayor cobertura. En segundo lugar, nos proponemos crear una cooperativa entre todas las afiliadas para compras y manejo de los alimentos no perecederos, de manera tal que nos beneficiemos de las ventajas que da la asociatividad, tales como la reducción de costos, la mejor capacidad de negociación y la mayor eficiencia administrativa. Otro de los aspectos prioritarios es la capacitación integral y permanente de los empleados de las fundaciones, con lo cual se contribuirá a que seamos más asertivos y eficaces como personas y directivos.

Finalmente, aspiramos que en el 2015 la Asociación de Fundaciones Sociales para la Nutrición Infantil Red Pan sea líder nacional y oriente las grandes políticas sobre la nutrición infantil en el país. Confiamos en que con nuestro esfuerzo y perseverancia crezcamos tanto en resultados, que ayudemos a eliminar este doloroso flagelo del hambre y la desnutrición de nuestros pequeños.

El desarrollo de un niño desnutrido, con respecto a un niño que goza de todas sus condiciones alimentarias, es inferior en un 50% o más. Así que sacarlo de esa inequidad es más costoso para las fundaciones y para el Estado.

### ESTADÍSTICAS PARA NO OLVIDAR

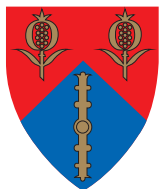
- La desnutrición en niños de 0 a 5 años en situación de desplazamiento en Colombia es del 85%; y de estrato 1, del 12%.
- El desarrollo de un niño desnutrido, con respecto a un niño que goza de todas sus condiciones alimentarias, es inferior en un 50% o más. Por ende, más expuestos a contraer enfermedades pulmonares y diarreas, disparando las probabilidades de mortalidad. Así que sacarlo de esa inequidad es más costoso para las fundaciones y para el Estado.
- A pesar de haber mostrado un declive sostenido en las últimas décadas, en Colombia, de todos los niños que se salvan al nacer, alrededor de 25 por cada mil mueren antes de los 5 años por infecciones y desnutrición, entre otras causas.
- La calidad de los alimentos que se consumen constituye un problema más grande que la cantidad consumida. La mala calidad en la alimentación, aunada a la diarrea y a las infecciones respiratorias agudas en lactantes y niños pequeños, ocasiona graves problemas en el crecimiento durante la niñez temprana, así como deficiencias de micronutrientes durante todo el ciclo de la vida.
- Las carencias de micronutrientes tienen un impacto significativo en el desarrollo humano y en la productividad económica. Se calcula que la prevalencia de la anemia ferropénica en la región (América Latina y el Caribe) es de 35% en las embarazadas y 19% en los niños en edad escolar. En 19 de 35 países, los trastornos por deficiencia de yodo siguen siendo un problema de salud pública debido a que 10% de los hogares carecen de sal yodada. **(Informe sobre la salud en las Américas, de la Organización Panamericana de la Salud, OPS).**
- La prevalencia de anemia es mayor durante el período neonatal y la niñez con respecto a cualquier otra etapa de la vida. Los datos nacionales representativos de más de ocho países de la región (América Latina y el Caribe) muestran que de 48% a 63% de los lactantes y niños pequeños sufren anemia; la cifra asciende a 75% o más en los lactantes de 6 a 12 meses de edad. Esta elevada prevalencia es congruente con los datos que indican que la ingesta de hierro mediante la alimentación es inadecuada. **(Informe sobre la salud en las Américas, de la Organización Panamericana de la Salud, OPS).** ¶

**Fundaciones que conforman Red Pan:** ABC Prodein / Apoyemos / Asociación de Recicladores / Asociación María / Aprobi / Biofuturo / Centro de Asesoría Familiar – CAF / Conciso / Coprogreso / Fiambre / Fundación Cigarra / Fundación Hogar / Fundación Hogar Integral / Fundación Interbolsa / Fundación Mundial / Fundación Nutrir / Fundación Santa Isabel / Fundali / Fundayos / Hogar Nueva Granada / Hogar San Mauricio / Laudes Infantis / Monseñor Emilio de Brigard / Nutrinfantil / Pan de Vida CER / Protección de la Joven Amparo de Niñas / Semilla y Fruto / Sociedad Salas de Asilo.

*Si desea contribuir comunicarse al teléfono (571) 683 0412 o escribir a [reddefundaciones@gmail.com](mailto:reddefundaciones@gmail.com)*



# II Torneo de Tenis



# INALDE

Asociación de Egresados

Si quieres Match....  
¡Inscríbete ahora!

Country Club de Bogotá  
Viernes 22 de mayo  
9:00 a.m.  
2009

<http://egresados.inalde.edu.co>  
Tels: 8614444 Exts: 104, 260, 164



## ¡...Prepárate para ser el MEJOR!



Inscripciones abiertas

Country Club de Bogotá  
Viernes 22 de mayo.  
7:00 a.m.

## V TORNEO DE GOLF



# INALDE

Asociación de Egresados

# Programas de Perfeccionamiento Directivo

## Lanzamiento del Programa de Dirección Avanzada - PDA

**El 2 de diciembre** se realizó, en el Hotel Dann Carlton de Barranquilla, el lanzamiento del Programa de Dirección Avanzada PDA, dirigido a directivos o miembros de juntas directivas de la Región Caribe que participan en las decisiones trascendentales de sus organizaciones.

El evento contó con la presencia de importantes empresarios de esta región del país, a quienes se les presentó el programa y participaron de la conferencia titulada Construyendo una ventaja competitiva con el tiempo, en la que trabajaron el caso Caruso's Pizza. Esta sesión estuvo dirigida por el profesor Luis Felipe Salom Serna, del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología de INALDE.

Está previsto que el PDA inicie el viernes 15 de mayo e incluye la Semana Internacional en Ciudad de México, del 6 al 10 de julio de 2009, o el Latin American Management Seminar LAMS, en Cartagena, como programa opcional, en la primera semana de septiembre de 2009. Las sesiones se realizarán en las instalaciones del Hotel Dann Carlton los viernes de 12.30 p.m. a 8.30 p.m.

Por el INALDE estuvieron presentes en este lanzamiento el Dr. Germán Mejía, Director del PDA y el Dr. Arturo Sánchez, Coordinador General de INALDE Costa Atlántica.

---

## Finaliza PADE Eje Cafetero 2008



**En ceremonia realizada** el 11 de diciembre en el Recinto del Pensamiento, de la ciudad de Manizales, se llevó a cabo la graduación de los 20 participantes del Programa de Alta Dirección Empresarial PADE Eje Cafetero 2008.

La clausura del programa contó con la presencia de los familiares de los participantes; del Dr. Pedro Niño, Director General de INALDE; el Dr. Germán Mejía, Director del PADE; el Dr. Peter Montes, Director del Área de Política de Empresa y el Dr. German Serrano, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE.

Como presidente de promoción del PADE Eje Cafetero 2008 fue nombrado el Dr. Oscar Villegas Velásquez, gerente general de Sumatec S.A.; como vicepresidente, la Dra. Ana María González de Londoño, gerente de la Fundación Luker; como presidente adjunto, el Dr. Juan Alejandro Ángel Arango, gerente de TIPSA, y como vicepresidente adjunto, el Dr. César Cardona Quintero, gerente de Suramericana de Seguros S.A. sucursal Pereira.



## Inicia PDD I 2009

**En ceremonia realizada** el 2 de marzo en el aula IPADE de INALDE, se dio inicio al Programa de Desarrollo Directivo PDD I 2009. En total, 25 directivos de diferentes compañías estarán durante 8 meses perfeccionando sus capacidades directivas en este programa.

Después de un almuerzo, se realizó la presentación de los nuevos participantes, quienes recibieron una conferencia sobre el Método del Caso y trabajaron en equipo los casos Sargent Oil y Allison & Richmond.

La conferencia y los casos estuvieron a cargo del Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D., profesor del Área de Política de Empresa de INALDE.

En el PDD I 2009 participan directivos de importantes empresas e instituciones como Banco Colpatría - Red Multibanca Colpatría S.A., EMGESA S.A. E.S.P., Ejército Nacional, Armada Nacional, Telmex Colombia S.A., Beiersdorf S.A y Banco de Crédito de Colombia S.A. Helm Financial Services.

# Comunidad INALDE

## Nuevas vinculaciones

**A partir del 15 de noviembre** se vinculó a la Escuela el Dr. Raúl Lagomarsino Dutra como nuevo profesor de tiempo completo del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE.

El Dr. Lagomarsino es licenciado en relaciones internacionales de la Universidad de la República Oriental de Uruguay, MBA y candidato a Ph.D. en Management del IESE Business School (España). Anteriormente se desempeñó como profesor y coordinador del Área de Comportamiento Humano en la Organización y director del Departamento de Antiguos Alumnos del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (Uruguay). Además, fue profesor invitado en el IDE (Ecuador), en la Universitat Pompeu Fabra (España), y en el Instituto Superior da Empresa, ISE (Brasil).

Por otra parte, a partir de febrero de 2009 se vinculó Rolando Roncancio Rachid como profesor de tiempo completo del Área de Política de Empresa. El profesor Roncancio es abogado de la Universidad de La Sabana con intensificación de estudios en derecho público y filosofía; es MBA de INALDE, con experiencia en dirección de empresas comerciales, consultoras y de educación; en asesoría jurídica en los sectores privado y público; en derecho laboral y administrativo y, adicionalmente, en docencia universitaria.

Antes se desempeñó como director general de Mall Solutions, gerente general de Novus Financial Group de Colombia S.A., abogado en Soft Management y en Cardozo Ordoñez Ltda., y secretario de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Sabana. Ha sido profesor del PID del EDIME y de las facultades de derecho de la Universidad de La Sabana y de la Universidad Javeriana.



Raúl Lagomarsino D.



Rolando Roncancio R.

### III Open Case 2008 - INALDE

**El 19 de noviembre de 2008** se realizó en las instalaciones de INALDE el III Open Case 2008 titulado 'El tiempo como estrategia generadora de ventajas competitivas'. Este programa fue dirigido por el profesor Luis Felipe Salom, del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología de INALDE, quien trabajó el caso Caruso's Pizza.

Los programas Open Case de INALDE ofrecen al directivo una oportunidad para analizar con rigor y una clara visión práctica, los grandes retos a los que se enfrentan hoy cada una de las áreas de la empresa. El directivo puede vivir la experiencia INALDE con una metodología basada en la Metodología del Caso de Harvard Business School, en la cual el participante se involucra en la toma de decisiones y pasa de ser espectador del profesor a actor del proceso de aprendizaje. Dicha metodología favorece la reflexión personal y la puesta en común de diferentes experiencias entre los participantes.

### Nueva publicación de profesor de INALDE



**Ernesto Barrera Duque**, profesor del Área de Dirección de Marketing de INALDE, lanzó al mercado su novela titulada *Un directivo bañado en oro. Un estilo humanístico y trascendente para la dirección y el liderazgo*, que ha sido publicada por la editorial de la Universidad de La Sabana, en coedición con INALDE.

Esta novela es el testimonio de la aventura espiritual de Daniel en una laguna natural, de la cual se afirmaba por la tradición oral indígena, que albergaba oro abundante y emanante, propiciando incluso una de las versiones más creíbles sobre la leyenda de El Dorado. Daniel, un directivo exitoso y eficaz, luego de reflexionar críticamente sobre su propia vida, decide retirarse al campo para pensar sobre la excelencia en el trabajo y el sentido de su oficio, pero durante su proceso de introspección y de diálogo con las fuerzas del lugar, se percata de que primero debe comprender el propósito de la vida y enlazarlo con la filiación divina, la vida interior, la eternidad, las motivaciones, la virtud humana y la solidaridad.

Durante su viaje transformador, Daniel ve que en su oficio directivo debe rescatar a la persona como el centro de gravedad, reconocer su dignidad y adoptar una visión optimista de la naturaleza humana. Cuando regresa a su vida ordinaria, encuentra que ha cambiado el prisma con el cual observa el mundo: ha aprehendido un sentido trascendente para su vida y para su trabajo y, lo más importante, nos muestra los elementos para construir un contexto empresarial humanizado.

### Lanzamiento de EstratégiK



**El 12 de diciembre de 2008** el Área de Dirección de Marketing de INALDE lanzó el boletín virtual llamado EstratégiK. En este, se encuentran breves resúmenes de temas de actualidad en el entorno empresarial y de negocios. Además, cuenta con varios hipervínculos que remiten a artículos, papers de investigación y noticias relacionadas. El Área busca que esta publicación sea un mecanismo de comunicación, en la que el usuario participe con comentarios, sugerencias y opiniones, con el fin de conocer qué temas le gustaría que se trataran en las siguientes entregas del boletín.



## Programa de Continuidad 2008-2009 y Encuentro de Alumni de IESE en Colombia

**El 16 de enero** se llevó a cabo en las instalaciones de INALDE el Programa de Continuidad 2008-2009 y Encuentro de Alumni de IESE en Colombia, el cual contó con la presencia de la Dra. Júlia Prats, profesora del Área de Dirección de Operaciones de IESE Business School sede Barcelona, egresados de IESE en Bogotá y directivos de INALDE.



## Experiencia INALDE en Pereira y Armenia

**El 19 de febrero** se realizó en las ciudades de Pereira y Armenia la Experiencia INALDE titulada 'El diseño de organizaciones familiares', a cargo del Profesor Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. del Área Política de Empresa de INALDE.

En esta oportunidad, el Profesor Gómez trabajó el caso El dilema de la familia Vallejo Granados: visión familiar vs. visión individual (A), el cual describe la forma de diseñar organizaciones familiares desde el modelo del profesor Galbraith, pero con la novedad de incorporar los aspectos que hacen fuerte a las empresas familiares. La Experiencia INALDE se realizó en los auditorios de la Cámara de Comercio de dichas ciudades del Eje Cafetero.

## Almuerzo - Tertulia en Islarena

**El 6 de febrero** se llevó a cabo en Islarena (Vía Barranquilla -Cartagena), un almuerzo-tertulia en el que fueron presentados las actividades, la evolución y el desarrollo de INALDE en la Región Caribe colombiana.

Esta reunión contó con la presencia de importantes directivos y personalidades de esta región como la del Dr. Guillermo Polo, secretario del interior de la Alcaldía de Barranquilla; Dr. Carlos Jiménez, director de Fenalco Costa Caribe; Dr. Rodrigo Salazar, director de la ANDI Cartagena; Dr. Luis Fernando Arboleda, del grupo SALA; Dr. Mario Rodríguez, gerente de Brasilia; Dr. Nelson Polo, de la Empresa Transportes Sánchez Polo; Dr. Fuad Char, empresario de la Cadena de Almacenes Olímpica y Dr. Carlos Murgas, gerente y propietario de Oleoflores.

Por INALDE asistieron el Dr. Pedro Niño, Director General de la Escuela; el Dr. Arturo Sánchez, Coordinador de INALDE Región Caribe; el Dr. Germán Mejía, Director del PADE y el Dr. Álvaro Mendoza, Presidente del Consejo de INALDE.



## Encuentro de profesores de DPO en IESE Business School



**El 13 y 14 de febrero** se realizó en las instalaciones de IESE Business School en Barcelona (España), el encuentro de profesores del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, pertenecientes a diferentes escuelas de dirección y negocios del mundo. En total, asistieron 30 profesores de escuelas como IPADE, IAE, PAD, IESE, ESE, IEEM, AESE y Lagos Business School, de Filipinas, quienes compartieron proyectos de investigación, nuevos casos y experiencias académicas y pedagógicas.

Por INALDE estuvieron presentes el Dr. Alejandro Moreno; la Dra. Sandra Idrovo; el Dr. German Serrano y la profesora Martaolga Arango, todos profesores de dicha área. Ellos presentaron el caso escrito por Juan Manuel Parra y Marcelo Paladino (del IAE Business School) titulado Un dilema de responsabilidad y también compartieron las actividades que se están llevando a cabo en nuestra Escuela, como el Programa de Gobierno y Liderazgo, organizado por ExxonMobil e INALDE.

---

## Evento Foro de Presidentes - INALDE

**El 3 de marzo** se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, el primer evento para el Foro de Presidentes titulado 'Responsabilidad y liderazgo de la dirección: trascender en la acción'.

El Foro de Presidentes es una comunidad de líderes empresariales que, con responsabilidad social, son generadores de riqueza para Bogotá y su región, a través de su crecimiento personal, empresarial, y ciudadano.

Esta actividad académica estuvo a cargo del profesor Pablo Ferreiro de Babot, director del Programa de Competencias Directivas, profesor ordinario y Jefe del Área de Gobierno de Personas del PAD, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de Piura (Perú).

## Seminario sobre Innovación en Logística INALDE Región Caribe Colombiana

**El 27 de febrero**, INALDE Región Caribe Colombiana realizó, en conjunto con la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), el Seminario sobre Innovación en Logística en las instalaciones de dicha asociación, en Cartagena.

Este seminario fue dictado por el profesor Luis Felipe Salom Serna, Profesor del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología de INALDE, quien trabajó el caso Benihana de Tokio, y estuvo dirigido a presidentes, gerentes generales y miembros de junta directiva de las más importantes empresas de esta región del país.

## Asociación de Egresados de INALDE



**En dos sábados (14 y 21 de febrero)** se llevó a cabo, en las instalaciones de INALDE, el reencuentro de egresados del Programa de Alta Dirección Empresarial PADE. Los egresados y sus cónyuges tuvieron la oportunidad de compartir un asado campestre y de realizar una siembra de árboles, con el fin de dejar huella en la Escuela.



## VII Sesión de Continuidad

**El 4 de diciembre de 2008** se realizó, en las instalaciones de INALDE, la VII Sesión de Continuidad, titulada Repaso a la evolución de la economía en 2008 y sus perspectivas para 2009, dirigida por el Dr. John Naranjo Dousdebés, Director del Área de Entorno Económico de INALDE, quien habló acerca de la evolución de aspectos relacionados con el entorno externo e interno presentados durante el 2008, los cuales determinarán la senda de crecimiento del ingreso de los colombianos durante el 2009 y el prospecto de desarrollo económico y estabilidad en el mediano plazo.

## I Sesión de Continuidad 2009

**El 25 y 26 de febrero** se realizó, en las instalaciones de INALDE, la I Sesión de Continuidad de 2009. Esta, titulada Fraude y compliance: temas estratégicos en la agenda del directivo, estuvo a cargo del Dr. José María Corrales, profesor y director del Área de Sistemas de Dirección y Control del IAE Business School (Argentina), quien explicó las causas del fraude en las empresas. Se trabajó el caso TEC, escrito por el profesor Corrales, el cual plantea cómo se gestó un fraude en la división LATAM de una empresa, a través de descuentos otorgados a distribuidores para una "presunta" licitación del gobierno colombiano, con el fin de utilizarlo como pantalla, entre el *management* regional y el distribuidor de Miami. Sin embargo, la licitación nunca existió y ni siquiera el distribuidor colombiano estaba enterado.

## II Sesión de Continuidad Asociación de Egresados de INALDE

**El 25 de marzo** se llevó a cabo la II Sesión de Continuidad 2009 en las instalaciones de INALDE y fue el escenario para lanzar uno de los casos de mayor proyección para el desarrollo del sector agrícola del país: ALIAR S.A. Durante el evento, se contó con la presencia de Jaime Liévano, director general del Grupo ALIAR, protagonista de este exitoso caso empresarial.

En la sesión, dirigida por el profesor Luis F. Jaramillo Carling, Director del Área de Dirección de Marketing de la Escuela, el Dr. Liévano

explicó el modelo de este ambicioso proyecto y afirmó que su objetivo como empresa socialmente responsable es la seguridad alimentaria de los colombianos, mediante la adecuación de suelos semidesérticos de los Llanos Orientales, en donde se transforma la proteína vegetal en proteína animal de alta calidad para el consumo humano. La marca, que ya se encuentra en algunos supermercados de Bogotá y Bucaramanga, se llama La Fazenda.



## I Sesión de Continuidad 2009 - INALDE Antioquia

**El 25 de febrero** se llevó a cabo en las instalaciones del Hotel Park 10 de la ciudad de Medellín la primera Sesión de Continuidad 2009 titulada Capital de trabajo en América Latina, que estuvo bajo la coordinación de Lorenzo Prevé, profesor del Departamento de Finanzas y director del MBA del IAE Business School (Argentina), quien trabajó el caso Razzani - Vera S.A.

## Profesores Internacionales en INALDE

Entre noviembre de 2008 y marzo de 2009 INALDE contó con la presencia de profesores internacionales pertenecientes a importantes escuelas de negocios.



**Dr. Gabriel Luis Noussan**, profesor del Área de Dirección Financiera del IAE Business School (Argentina).

**Programa:** PDD III 2008. **Sesiones dictadas:** Características de los negocios e impacto sobre la estructura financiera, El costo de capital en las empresas, Análisis de decisión de inversión, Valoración y Creación y destrucción de valor.

**Programa:** In Company de Finanzas Corporativas, del Ministerio de Hacienda. **Sesiones:** Finanzas privadas y evaluación social de proyectos y Estructuración de proyectos (dos sesiones).

**Programa:** In Company de Desarrollo Gerencial, de Compensar. **Sesiones:** Administración del capital de trabajo y estrategias de financiamiento (dos sesiones) y Análisis y evaluación de proyectos (tres sesiones).

**Programa:** MBA 2007 – 2009. **Sesiones:** Planificación para el retiro, Aportes de la moderna teoría financiera a la gestión de las finanzas personales, La inversión en instrumentos de renta fija, La inversión en acciones, Crisis bursátiles, Los fondos de inversión, Estilos de inversión y la Filosofía de inversión.

**Programa:** In Company de Desarrollo Gerencial, para directivos de Phoenix. **Sesiones:** Administración del capital de trabajo y diagnóstico financiero (dos sesiones).



**Dr. Pablo Ferreiro de Babot**, profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones del PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (Perú).

**Programa:** In Company de Gobierno y Liderazgo ExxonMobil e INALDE. **Sesiones:** Liderazgo y cambio y Ética y responsabilidad del líder en la sociedad (seis sesiones).

**Programa:** Evento del Foro de Presidentes (Responsabilidad y liderazgo de la dirección: trascender en la acción). **Sesión:** Responsabilidad y liderazgo de la dirección: trascender en la acción. **Conferencia:** Ética y liderazgo.



**Dr. Martín Zemborain**, profesor del Área Dirección Comercial y director académico del Programa para la Empresa de la Construcción del IAE Business School (Argentina).

**Programa:** MBA 2008 – 2010. **Sesiones:** Consumer Behavior, Diferenciación en servicios (dos sesiones), Determinando la rentabilidad de los clientes (dos sesiones).

**Programa:** MBA 2007 – 2009. **Sesión:** La estrategia en servicios.



**Dr. Lorenzo Prevé**, director del Programa MBA y profesor del Departamento de Finanzas del IAE Business School (Argentina).

**Programa:** In Company de Finanzas Corporativas, del Ministerio de Hacienda. **Sesiones:** La gestión de riesgo, La gestión de riesgo en empresas no financieras, Instrumentos de cobertura de riesgos y Presentación de un modelo de gestión integral de riesgo.

**Conferencia - coloquio:** La medición y cobertura de un riesgo.

Adicionalmente, fue invitado a la I Sesión de Continuidad desarrollada en la ciudad de Medellín titulada Capital de trabajo en América Latina.



**Dr. José Ramón Pin**, profesor del Área de Dirección de Personas en la Organización de IESE Business School y experto en temas 'recursos' humanos.

**Programa:** PDD III 2008. **Sesiones:** Delegación, ¿Cuál es el talento que necesito?, ¿Cómo tratar a los stars? y Gestión integral del talento. **Conferencia:** Gestión del talento.

**Programa:** MBA 2007 – 2009. **Sesiones:** Mega-organizaciones: impacto en las personas.

**Programa:** In Company de Gobierno y Liderazgo ExxonMobil e INALDE. **Sesiones:** Generando valor en la sociedad: relaciones entre sectores. Conflicto en el servicio público, Generando valor en la sociedad: relaciones entre sectores. Proceso de cambio en las organizaciones sin ánimo de lucro, Generando valor en la sociedad: relaciones entre sectores. Relaciones empresa – ONG's – sector público, Generando valor en la sociedad: relaciones entre sectores. ¿Empresa y RSC?, y Generando valor en la sociedad: relaciones entre sectores.



**Dr. José María Corrales**, profesor y director del Área de Sistemas de Dirección y Control del IAE Business School (Argentina)

**Programa:** PDD III 2008. **Sesiones:** Los sistemas de control y el fraude, Diseñando los sistemas de medición de performance e Implantando los sistemas de medición de performance.

**Conferencia:** Balanced Scorecard: de la métrica a la gestión estratégica.

**Programa:** MBA 2008 – 2010. **Sesiones:** Costos para competir: compitiendo en entornos de crisis, Costos diferenciales: decisiones de *outsourcing*, Costos diferenciales: decisiones de producto, Costos diferenciales: decisiones de precio y producto, Costos para competir: construyendo la rentabilidad, y Costos para competir: compitiendo en entornos de crisis.

**Conferencia:** Costos para competir: construyendo la rentabilidad.

Adicionalmente, fue el profesor invitado a la I Sesión de Continuidad 2009 titulada Fraude y compliance: temas estratégicos en la agenda del directivo, organizada por la Asociación de Egresados de INALDE.

# Nuestros egresados son noticia...

## Nombramientos

La Asociación de Egresados de INALDE felicita a los siguientes directivos por sus nombramientos:

### **Presidente de Coca-Cola Femsa Argentina**

**Juan Carlos Jaramillo Muñoz**, egresado del PADE en 2005, quien se desempeñaba como director en Colombia de Coca-Cola Femsa, fue nombrado presidente de la misma compañía en Argentina. Esta reconocida embotelladora mexicana maneja en esta plaza el quinto mercado más grande (medido en ventas por volumen) de América Latina. De los más de 2.200 millones de cajas vendidas en el 2008, 186 millones fueron producto del mercado argentino.

### **Gerente general de NCR**

**Letvin Lozano Rivera**, egresado del MBA en 1998, ocupa la gerencia general en NCR Colombia. Esta empresa, anteriormente conocida como National Cash Register Company, tiene sede en Dayton, Ohio, y es proveedora de tecnología. Ofrece cajeros automáticos, sistemas de venta minorista, bases de datos, aplicaciones analíticas y de datos mineros, hardware, además de servicios de consultoría y soporte, entre otros múltiples servicios. NCR se enfoca en el nicho de tecnología de autoservicio.

### **Financial Manager de Mustadfors Groups**

**Carlos Eduardo Ordóñez Arias**, egresado del PDD II de 2007, quien se desempeñaba como gerente financiero de la Empresa Colombiana de Clavos, Emcoclavos, ejerce actualmente como Financial Manager de Mustadfors Groups, con sede en Suecia. Esta compañía es el mayor proveedor de clavos de herradura en el mundo y sus productos se venden en aproximadamente 80 países.

### **Vicepresidente de tecnología en Deceval**

**María Mercedes Corral Strassmann**, egresada del PDD III de 2007, fue nombrada vicepresidenta de tecnología en Deceval, el Depósito Centralizado de Valores de Colombia, que recibe los valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, para administrarlos mediante un sistema computarizado de alta tecnología y seguridad, mitigando el riesgo de su manejo físico en transferencias, registros, ejercicio de derechos patrimoniales, etc.

### **Secretaria general del Ministerio de Relaciones Exteriores**

**Liliana Pérez Uribe**, egresada del PDD I de 2008, ejercía como secretaria general del Departamento Administrativo de Seguridad, DAS. Desde febrero ocupa el mismo cargo, pero en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

## Logros y reconocimientos

Nuestros egresados se destacan:

### **Egresado elegido dentro de los 100 mejores gerentes de logística**

**Jean Claude Bossard**, egresado del MBA de 1996, fue seleccionado dentro de los 100 mejores gerentes de logística por la revista *Gerente*. Actualmente, se desempeña como Industrial Operation Manager BCS and QHSE Bayer Manager Andean Region, de Bayer CropScience S.A.

---

### **Laboratorio gerenciado por egresado recibió certificación orgánica nacional**

Labfarve, laboratorio farmacéutico vegetal, bajo la gerencia de **José Fernando Piñeros**, egresado del PADE en 2004, recibió la Certificación Orgánica Nacional Biotrópico que garantiza que sus productos son hechos con materias primas orgánicas certificadas y su calidad se compara con la de países como Alemania, Francia y Japón. Con este reconocimiento, laboratorios Labfarve se constituye en el único laboratorio del país certificado en cultivos orgánicos y, por este motivo, puede exportar materia prima a todos los países que exijan este requisito.

---

### **Egresado condecorado por el Reino de Suecia**

**Gustavo Molina Núñez**, egresado PADE de 2000, fue condecorado con la Orden Real de la Estrella Polar en el Grado de Caballero de Primera Clase del Reino de Suecia, por sus meritorios servicios durante 10 años (1994-2004) como cónsul honorario de Suecia en Colombia. Durante los últimos 4 años sirvió como consejero encargado de funciones consulares en la Embajada de Colombia en Estocolmo (Deputy Ambassador). Actualmente, desempeña el cargo de vicepresidente para América Latina en la empresa de consultoría y banca de inversión Lagerkvist & Partners AB con sede en Estocolmo.

---

### **Egresado lidera concesión vial adjudicada en Perú**

**Carlos Vergara Emiliani**, egresado del MBA en 2006 y gerente general de Infracon S.A. (*holding* de inversiones en proyectos de infraestructura), logró la adjudicación del contrato de concesión vial del Programa de Costa Sierra, por 16 años, cofinanciado por Perú, con inversiones en obras durante el primer año por valor de USD31 millones para intervenir el tramo Chancay – Pasamayo – Huaral – Acos.

---

### **Egresada fue nominada al Premio Mujer Cafam 2009**

**María Magdalena Flórez Ramos**, egresada del PDD III de 2008, gerente general de la Entidad Cooperativa de Salud Ecoopsos, fue una de las 17 nominadas al Premio Mujer Cafam 2009, que por 21 años consecutivos ha postulado a las líderes colombianas cuyo servicio y entrega contribuyen al desarrollo del país.

---



### **Egresada es miembro de la Organización Mundial de Liderazgo para la Mujer en Siemens, GLOW**

**Ulrike Susanne Wahl**, egresada del MBA de 2001 y gerente regional de comunicación corporativa (región Austral-Andina) de Siemens, asistió al lanzamiento de GLOW, Global Leadership Organization for Women en Siemens, la organización de la que ahora es miembro. Esta iniciativa pretende fomentar el apoyo a las mujeres que ocupan cargos directivos para ampliar la presencia femenina de jóvenes talentosas en las organizaciones y generar visibilidad a su contribución. Recientemente, participó en el primer Diversity Day, realizado en Alemania; evento en el que se dio a conocer públicamente este proyecto.

### **Egresado representa a Colombia en el Royal College of Defense Studies**

**Juan Andrés Acosta Pérez**, egresado del PDD I de 2006, fue ascendido de capitán de fragata a capitán de navío, recientemente. Ahora, es el único representante de nuestro país adelantando estudios en el Royal College of Defense Studies, en Londres, y su permanencia será por un año. De los 80 estudiantes, 40 son ingleses y los demás son provenientes de países como Estados Unidos, Japón y Arabia Saudita.

### **Publicación sobre cata de vinos de egresado fue escogida por 'El Espectador' para su comercialización**

El libro *Cata de vinos paso a paso*, escrito por **Luis Guillermo Velásquez**, egresado del PDD 1991, fue seleccionado por el diario *El Espectador* como el mejor proyecto para comercializar la suscripción a este medio impreso. La publicación incluye una novedosa aplicación en Internet para administrar su bodega virtual de vinos y realizar catas de vino paso a paso, entre otros. Los interesados en adquirir el libro lo pueden hacer a través de la Asociación de Egresados de INALDE.

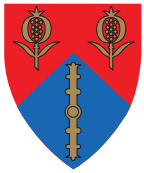
### **Egresada publica dos libros de CRM en los negocios**

**Martha Lucía Restrepo**, egresada del PDD II de 1994, publicó la segunda edición del libro *Mercadeo relacional, hable directo con sus clientes* y lanzó *Medios, consumidores y tecnologías*. Ambos se basan en la incorporación del CRM en los negocios y su contenido ha sido objeto de presentaciones en distintos foros internacionales de América Latina y Europa. Si desea mayor información, por favor comuníquese con la Asociación de Egresados de INALDE.

## **Caso exitoso de emprendimiento**

### **Truvel, un proyecto de NAVES hecho realidad**

**Alejandro Vélez Trujillo**, egresado de la Maestría de Dirección de Negocios, MBA, en 2008, presentó como proyecto de grado 'Servicios de transporte, carga y logística, STL', en el curso de Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES), y hoy es un caso de emprendimiento hecho realidad: Truvel S.A. Esta es una empresa de servicios logísticos para el Eje Cafetero con sede en Dosquebradas (Risaralda), con ventas cercanas a los 100 millones de pesos mensuales, 14 camiones tipo turbo, 25 empleados y clientes como Corporación Colombiana de Logística – Alimentos Polar de Colombia, Bimbo de Colombia y Flota La Macarena. Actualmente, su operación abarca los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Norte del Valle.



# INALDE Asociación de Egresados

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



## Nueva afiliación anualizada, por solo \$450.000 pesos

Con el propósito de brindarle un mejor servicio, la Asociación de Egresados de INALDE le ofrece, a partir de este año, la afiliación durante doce meses a todos los interesados en pertenecer a la red de empresarios más prestigiosa del país. Por solo \$450.000 pesos los miembros de la Asociación tienen derecho a disfrutar de los siguientes beneficios:

- Asistir al Programa de Continuidad sin costo adicional. Antes los egresados afiliados pagaban este servicio además de la afiliación.
- Asistir a las Conferencias de Coyuntura; participar en procesos de selección de alto perfil directivo a través de la Bolsa de Empleo; asistir a la Asamblea anual de Egresados; publicar los hechos noticiosos de su ejercicio profesional en la página web: <http://egresados.inalde.edu.co> y en la Revista INALDE; utilizar las instalaciones de la Escuela para eventos empresariales, sin costo; asistir a los torneos de golf y tenis, y disfrutar de los convenios con *Harvard Business Review*, Banco Popular (Tarjeta de Crédito INALDE Visa Platinum), Bodytech, Restaurante Astrid y Gastón, entre muchos otros privilegios.

## Nuevos Convenios



**ACC:** 40% de descuento en afiliación a Automóvil Club de Colombia y 12% de descuento en el permiso internacional de conducción, entre otros múltiples beneficios.

**Libro 'Cata de vinos paso a paso':** La publicación, escrita por nuestro egresado Luis Guillermo Velásquez, incluye una novedosa aplicación interactiva en Internet para administrar su bodega virtual y realizar catas paso a paso. El costo es de \$39.900 y por la compra de un ejemplar, la Asociación de Egresados se beneficia con el 25% del valor.

**Mayor información:** [nidia.garcia@inalde.edu.co](mailto:nidia.garcia@inalde.edu.co)

