

ISSN 1692 - 8466

# INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 23 • Diciembre de 2008



**X ASAMBLEA  
DE EGRESADOS**

**Sostenibilidad  
y futuro de ciudad**



Desde tu movistar puedes llamar  
a cualquier lugar del mundo en cualquier  
momento con mejores tarifas.



**COMPARA**

En Postpago movistar

**\$499**

El minuto IVA incluido  
a Estados Unidos y Canadá.

Comcel LDI

**\$1.331** Postpago

Tú nos inspiras

Marca:

**009 + código país + código de área + número**

Sin comprar paquetes adicionales, todo el día , todos los días.

Telefónica



MOVISTAR

Oferta válida hasta el 31 de diciembre de 2008. Los precios incluyen IVA. Aplican condiciones y restricciones. El servicio TPBCLDI es operado a través de Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. Mayor información marca \*611 ó visita [www.movistar.com.co](http://www.movistar.com.co) Las tarifas de Comcel son vigentes al 28 de octubre de 2008, publicadas en su página de Internet y aplican para llamadas por el operador 00444. Tarifa válida para planes Postpago.

[www.movistar.com.co](http://www.movistar.com.co)



**El año 2008 se cierra dentro de un ambiente agitado**, tanto en el ámbito internacional como en el local. En el sector externo se ha presentado una crisis financiera que se venía gestando desde el segundo semestre de 2007.

Para muchos analistas, esta es una crisis sin precedentes. Coincide también la situación con un cambio importante en el gobierno norteamericano, con la llegada del presidente Barack Obama y con la consolidación de una mayoría Demócrata, que ha derrotado al partido Republicano.

La crisis financiera, originada en un principio por las llamadas hipotecas *subprime*, poco a poco fue cobijando a distintas instituciones financieras hasta llevar al colapso a muchas de ellas. En las circunstancias actuales se habla de la necesidad de establecer un nuevo orden económico y financiero mundial, mediante acuerdos entre los países desarrollados, que incluya a los países emergentes.

Si en lo externo hay problemas, en lo interno también comienzan a aflorar una serie de situaciones. Inicialmente se había comentado que Colombia estaría protegida contra los vaivenes del mercado internacional; sin embargo, en los últimos días se ha visto con claridad cómo, además del fenómeno llamado "la quiebra de las pirámides", que ha motivado una emergencia económica, existen otros factores estructurales que vale la pena señalar, como fue la falta de reformas integrales en materia tributaria y en la justicia.

La disminución del ritmo económico, e incluso la recesión, pueden traer consecuencias importantes en el Producto Interno Bruto, pues para mantenerlo se van a requerir importantes flujos de divisas del exterior, cuya obtención puede resultar compleja en el escenario actual.

¿Qué hay detrás de todas estas crisis? Muchos se preguntan si existen en el fondo comportamientos poco éticos en los actores locales e internacionales. Sin lugar a dudas, muchas actuaciones no éticas pueden haberse dado.

Ya hace 70 años, San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei, en un punto de *Camino* había dicho: "Estas crisis mundiales son crisis de santos"; y la verdad es que el comportamiento de los seres humanos, especialmente cuando se llega al poder, con frecuencia, deja qué desear y es una muestra de las falencias que las sociedades de principios del Siglo XXI tienen.

Recientemente, un grupo de académicos norteamericanos, conocido como el grupo de Princeton, formuló a través de documentos muy sesudos, lo que se ha denominado un nuevo pensamiento en la Dirección de Negocios Moderna. Este grupo, en uno de sus documentos, señala que una sociedad dinámica y decente debe constituirse alrededor de cinco pilares fundamentales que son:

1. La dignidad de la persona, reconocida a través de toda la sociedad.
2. La institución matrimonial, como fuente de familias y personas correctas.
3. La existencia de un gobierno de tamaño limitado que cumpla con una función ordenadora dentro de la sociedad.
4. El rol de las universidades.
5. El rol de la empresa privada.

Indudablemente, si esos cinco pilares lograran fortalecerse, dinamizarse y actuar de acuerdo con criterios morales sólidos, constituirían un principio de solución a tantos problemas.

La presente revista trae artículos que tienen que ver con estos temas complejos del Siglo XXI y sus posibles soluciones. Artículos como la entrevista realizada a la Dra. Nuria Chinchilla, que muestra cómo las empresas familiarmente responsables se constituyen en un activo valioso para una sociedad que quiere crecer ordenadamente, crear empleo y dar oportunidades a la mujer en el campo del trabajo y en el hogar. De igual forma, el documento preparado por el Área de Entorno Económico sobre la respuesta a los por qué de la crisis financiera, la entrevista con el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, y el artículo sobre la tercerización, son elementos de gran interés general y de análisis para nuestros egresados, empresarios y directivos colombianos, quienes tendrán herramientas muy importantes de juicio frente a la actual coyuntura.

Solo resta desearles a todos nuestros egresados una feliz Navidad en familia y nuestros mejores deseos para el 2009.

Muchas gracias. ¶



Autopista Norte Km. 21, costado occidental  
Bogotá, Colombia  
Tel.: 57 1 861 4444  
Fax: 57 1 862 0006  
E-mail: [inalde@inalde.edu.co](mailto:inalde@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 Angel C.  
Mauricio Rojas Pérez  
Sandra Idrovo Carlier  
Ulrike Wahl Haber  
Guillermo Reyes Fierro

#### Comité Asesor

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

#### Junta Directiva Asociación de Egresados del INALDE

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

#### Coordinador de Comunicaciones INALDE

Guillermo Reyes Fierro

#### Coordinadora Asociación de Egresados

Nidia García Pacheco

#### Fotografía

Rodrigo Alberto Dueñas  
Andrés Reina  
María del Carmen Guarín  
Guillermo Reyes  
Ramón Moncunill - *Revista Mundo Cristiano*

#### Revista INALDE

Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios  
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados  
Publicación cuatrimestral  
Edición No. 23, Diciembre de 2008

#### Diseño e impresión

Gatos Gemelos Comunicación  
Tel. 257 7622  
[gatos@gatosgemelos.com](mailto:gatos@gatosgemelos.com)

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



## Respuestas a los 'por qué' de la crisis financiera.

El desplome del sistema financiero ha traído consecuencias también para Colombia. Las verdaderas causas del descalabro económico y cómo impacta esto a la tasa de cambio del peso colombiano. **06**



## Nuria Chinchilla: "Hoy, la gran discriminación no viene por ser mujer, sino por ser madre"

Entrevista con esta experta en Economía y Management sobre el reto de las empresas de hoy de flexibilizar los tiempos de sus empleados y de darle el lugar que se merece a la familia. **36**



### Tercerización, ¿sin límites?

¿Cuál es el límite de lo delegable? Este es el planteamiento de este artículo que advierte sobre la necesidad de hallar el punto de equilibrio adecuado para implementar esta técnica en las empresas. **16**



### Las armas de Colombia para resistir crisis

Ante la crisis económica que se presenta en el ámbito mundial, el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, explica cuáles son las medidas que, desde su Cartera, está tomando el país para enfrentar este revés. **24**



### La gestión estratégica del riesgo corporativo

Introducción a la gestión de riesgos como herramienta de dirección, y acercamiento a varios modelos. **28**



### X Asamblea de Egresados del INALDE

En las instalaciones del Metropolitan Club de Bogotá se realizó la X Asamblea de Egresados, organizada por la Asociación de Egresados del INALDE. El evento tuvo como tema central la 'Sostenibilidad y futuro de ciudad' y el conferencista invitado fue el ex alcalde de Medellín, Dr. Sergio Fajardo. **42**



### Los secretos de las empresas familiares centenarias

El equilibrio entre la visión familiar y la empresarial es, tal vez, la lección más importante que nos han transmitido las empresas familiares más longevas del mundo. **52**

### Además



### Mónica Alzate, emprendedora por excelencia **64**

### Latin American Management Seminar - LAMS **70**







# Respuestas a los 'por qué' de la crisis financiera

Las expectativas de la economía entre el 2008 y 2009 parecían ser estables, con pocas probabilidades de irse a la baja y el futuro también era promisorio para Colombia. Pero el presente es otro, y todavía especialistas buscan dar respuestas a la actual crisis y prever cómo será la tasa de cambio del peso colombiano, de cara a esta realidad.

**Hace pocos meses** las declaraciones de autoridades, financistas y políticos coincidían en afirmar que Colombia estaba "blindada" ante crisis económicas mundiales, pues el positivo desempeño de sus cuentas con el exterior, reflejadas en su balanza de pagos, y el manejo fiscal, con déficits reduciéndose, nos situaban en una posición de mucho más fortaleza que la mantenida en 1998 cuando, por efecto de los problemas de pagos de la deuda en Rusia y en varios países asiáticos, soportamos la más aguda disminución de nuestro ingreso de todo el Siglo XX.

Ante esa desventura, los hogares colombianos tuvieron que esperar casi ocho años para poder consumir en alimento, vivienda, salud, etc., lo mismo que gastaron en 1998.

Mientras tanto, la población aumentaba y la pobreza desencadenada por problemas sociales se elevó y cobijó a cerca del 60% de los ciudadanos. Por estas razones era tan importante ejecutar, en años de relativa bonanza, reformas en el manejo

económico, que nos defendieran de problemas externos como los actuales.

Algunas cosas, afortunadamente, se hicieron: seguridad y manejos macroeconómicos más serios. Otras no: estatutos tributarios competitivos y adecuados a la globalización, mejorar la eficiencia de los llamados gastos sociales del Gobierno y avanzar en infraestructura y reformas a la Justicia. Estas son las que ahora, en momento de dificultades, añoramos e impiden hacer que el blindaje sea realmente efectivo. (Entendamos por blindaje tener más protección, y no ceguera *-blind-*, de donde parece venir la muy usada palabra).

La verdad es que ninguna economía se puede sustraer de las secuelas negativas que genera la crisis financiera ampliamente reportada en los medios. Para unos serán más crueles las repercusiones, pero, en general, todo el mundo pierde ingreso y empleo, empezando por las economías del primer mundo y continuando con las más pobres.

Con el fin de conseguir fondos, los bancos ahora venden sus participaciones en otras empresas, sus edificios y activos disponibles y buscan depósitos de la gente afanosamente, pero desafortunadamente la confianza entre todos los agentes que intervienen en esta cadena se quiebra y la liquidez o dinero disponible en la economía no fluye.

Para comprender mejor los efectos que el entorno mundial tendrá en el caso colombiano, parece conveniente repasar lo que estaba sucediendo en los países donde se origina el problema, antes de que nos diéramos cuenta de la magnitud del desastre; es decir, en el segundo semestre de 2007.

Desde el 2003 y hasta el año pasado, la economía mundial mostró el más alto crecimiento sostenido (5% anual) que se dio en los últimos seis lustros, acompañado por una evolución del PIB per cápita mundial superior al 3.5% anual en esos cinco años; una inflación muy reducida, especialmente para los países llamados emergentes (que descendió de niveles cercanos al 20% en 1990 a 6% en el 2006), y un volumen creciente del comercio mundial. Y como la economía iba tan bien, la cantidad de dinero disponible para invertir en países que reconocían altas tasas de interés, como el nuestro, era abundante y barata, por lo que se estimuló la inversión extranjera en los mismos.

En este ambiente, las previsiones para el 2008 y 2009 eran optimistas, a pesar de que no se desestimaba que había riesgos potenciales si el precio del petróleo y los alimentos aumentaban significativamente, pero, sobre todo, si el gran déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos de los Estados Unidos dejaba de ser financiado por China, países petroleros, Japón y Alemania.

Estos riesgos se contemplaron y se concluyó que, definitivamente, el más peligroso para el mundo entero era la falta de financiación del déficit mencionado, especialmente por su carácter creciente y de gran magnitud.

Como sabemos, esos déficits se generan cuando un país gasta más de lo que produce; entonces, gran parte de su consumo e inversiones en equipos etc., no se hace con el ahorro de sus ciudadanos, sino con préstamos que se contratan en el exterior.

De suspenderse repentinamente esa financiación, se estimó que el PIB de Estados Unidos se reduciría en prácticamente 4 puntos de porcentaje; es decir, dejaría de crecer, se contraería y su efecto adverso duraría varios años, así que las repercusiones para el resto de las otras economías serían bastante negativas y preocupantes.

Mientras el mundo financiero y analítico le daba una baja probabilidad a que esta financiación se suspendiera, por los problemas que enfrentarían países que exportan mucho a ese destino (por ejemplo China), se estaba gestando un riesgo que no se analizó con la debida atención y que magnifica el problema ya existente del déficit fiscal y de la cuenta corriente de Estados Unidos. El riesgo fue el problema inmobiliario que generó la crisis actual.

Esa crisis, denominada *Ninja*\* (no *income*, no *job*, no *assets* para describir a clientes bancarios sin ingresos fijos, sin trabajo y sin activos) se puede resumir más o menos en los siguientes términos:

\*Ver Leopoldo Abadía - [www.gruposonnenfeld.com](http://www.gruposonnenfeld.com)







En el 2001 estalló la burbuja que se gestó en el mercado de las compañías .com y para enfrentar la recesión que de ella se derivaba, la Reserva Federal de los Estados Unidos redujo del 6.5% a 1% su tasa de interés en un periodo muy corto de dos años y la mantuvo a ese bajo nivel durante otros más.

Al ser el dinero tan barato, la gente se endeudó agresivamente para comprar vivienda, lo que estimuló que los precios de ésta se duplicaran en términos reales en una década. Con dinero barato, el margen de intermediación de los bancos se redujo, induciéndolos a ofrecer préstamos arriesgados con intereses más altos y a multiplicar el número de los mismos. Como el mercado inmobiliario estaba en *boom*, sus precios crecían aceleradamente y la economía iba muy bien, los bancos dieron créditos por mayor valor que los de vivienda (hipotecas *Ninja*) y pensando que el tomador siempre encontraría trabajo para pagar la deuda.

El otorgamiento masivo de hipotecas absorbió el dinero de los bancos y estos acudieron a dineros de bancos extranjeros, en Europa y Asia, para conseguir más recursos y seguir incrementando en sus balances el renglón de préstamos concedidos. De todas formas tenían que cumplir con requisitos impuestos por las normativas de Basilea para bancos en lo que se refiere a las relaciones mínimas de capital/préstamos; no podían seguir dando préstamos pues bajaba esta relación a niveles no permitidos.

Para resolver esta restricción, los bancos de Estados Unidos hicieron uso de la llamada Titularización, que consistía en empaquetar las hipotecas *prime* (clientes con poco riesgo de no pago) con hipotecas *subprime* (clientes de alto riesgo). A esos paquetes se les llamó MBS (*Mortgage Backed Securities*). Los bancos, al vender esos paquetes, recibían dinero y podían reducir en sus balances el ítem de préstamos, cumpliendo con las restricciones de Basilea.

Para efectuar esas ventas, se crearon unas entidades filiales llamadas *Conduits* que son fondos

no obligados a consolidar balances con el banco emisor. Estos *Conduits* se financiaron con crédito barato de otros bancos, y contrataron bancos de inversión para vender los MBS a fondos de inversión, aseguradoras u otras financieras.

Para facilitar la venta, las agencias calificadoras de riesgo dieron una nota a los MBS designándolos por niveles de riesgo: a los de menor riesgo los denominaron Grado de Inversión; a los medianos, Mezanine; y a los de alto riesgo, Equity.

Esta calificación permitió que los bancos de inversión colocaran en el mercado los menos riesgosos a intereses bajos. Pero otros interesados en busca de mayores utilidades compraron los más riesgosos. Para vender los más riesgosos (Equity), muchos bancos lograron que las calificadoras los reclasificaran, para lo cual se estructuraron los MBS en tramos "tranches" llamadas CDO (*Collateralized Debt Obligations*) y se ordenaron de relativamente bueno, a regular y a muy malo, según la probabilidad de no pago, pero se dio prioridad al pago de los menos malos. Si nadie pagaba el tramo muy malo (*default*), pero se cobraba algo del tramo regular y del relativamente bueno, este dinero iba al relativamente bueno, convirtiéndose este último en AAA Grado de Inversión.

Todo esto funcionó bien durante varios años; muchos *Ninjas* pagaban sus hipotecas pues tenían algún empleo, la economía crecía y sus casas seguían subiendo de precio. Pero a principios de 2007 los precios de las viviendas empezaron a descender. Los que tenían hipotecas *subprime* se dieron cuenta de que pagaban por su casa un precio que era superior al del mercado y no pudieron seguir cubriendo los costos de la hipoteca.

A partir de ese momento nadie quería comprar un MBS o CDO, y los que los tenían, no pudieron venderlos. Los bancos, aseguradoras, fondos etc., no sabían si los paquetes o hipotecas que tenían en sus balances representaban algún valor o

Esta coyuntura reafirma lo que desde tiempo atrás se sabe: que no todo lo que produce el mercado es aceptable ni bueno para la sociedad, razón por la cual existe un gobierno que debe regular ese mercado en forma adecuada.

posibilidad de repago. Perdieron la confianza en el banco vecino cuando se trataba de otorgar préstamos interbancarios y como no tenían suficiente dinero, los bancos no dieron más crédito ni concedieron más hipotecas, pero sí subieron sus intereses y las condiciones para aprobar un crédito se volvieron más estrictas.

Con el fin de conseguir fondos, los bancos ahora venden sus participaciones en otras empresas, sus edificios y activos disponibles y buscan depósitos de la gente afanosamente, pero desafortunadamente la confianza entre todos los agentes que intervienen en esta cadena se quiebra y la liquidez o dinero disponible en la economía no fluye.

Como resultado, no hay crédito para empresas que lo requieren para seguir funcionando, los consumidores reducen su consumo, las altas tasas de interés para las empresas reducen la inversión en equipos o maquinaria, la demanda por bienes y servicios se mengua y disminuyen el PIB, el ingreso de la población y el empleo.

La resolución del problema se complica pues no se sabe a ciencia cierta cuál es la magnitud del problema en términos de millones de dólares, no se sabe cuáles son realmente los eslabones financieros afectados. Se tendrá que esperar a que se vayan ejecutando los MBS, CDO y otros instrumentos conexos para saber efectivamente cuánto se perdió. (Una detallada descripción de todo este proceso la relata Leopoldo Abadía de una manera muy sencilla).

El Gobierno Federal de Estados Unidos ofreció una gran ayuda financiera, en un momento en que su déficit fiscal es alto y su endeudamiento considerable, por lo que nacen nuevas restricciones financieras que limitarán muchas de las propuestas de campaña del Presidente de ese país.

Sin embargo, a pesar de estas barreras, la deuda pública de los Estados Unidos (US\$5.0 millón de millones) con relación a su PIB, según Morgan Stanley, es del orden de 50%, muy inferior a la participación que tuvo en los años de la Segunda Guerra Mundial, 120%, e inferior a la actual del Japón, 100%.

Así mismo, la economía americana, comparada con la europea, muestra mejores indicadores de crecimiento del ingreso, productividad y generación de empleo, factores que hacen que a pesar de que la crisis se origina y es profunda en Estados Unidos, los capitales del mundo se están refugiando en el dólar americano y no en otras monedas.

Recientemente se han devaluado el euro, las monedas latinoamericanas y las del este europeo. Todo esto hace prever que el problema se resolverá y que no es el fin del capitalismo, si este sistema se entiende como aquel en el que los mercados fijan el precio de los productos como resultado de la decisiones libres de consumidores y productores, y no uno alternativo, en el que el gobierno decide qué es lo que hay que producir, qué







se debe consumir, a quiénes y cómo se les debe hacer llegar lo producido y todo el mundo obedece sin protestar a un grupo pequeño pero poderoso de dirigentes.

Esta coyuntura reafirma lo que desde tiempo atrás se sabe: que no todo lo que produce el mercado es aceptable ni bueno para la sociedad, razón por la cual existe un gobierno que debe regular ese mercado en forma adecuada.

La crisis financiera se debe, en buena parte, a que no hubo buena regulación del Gobierno para los famosos *Conduits*, al no exigirles consolidar sus balances con los del banco matriz.

Además, es evidente que la economía de una sociedad que no ahorra y que solo consume o invierte endeudándose, tarde o temprano entra en crisis o quiebra, y con más rapidez cuando la deuda la usa la sociedad para mantener un consumismo absurdo estimulado por miles de tarjetas de crédito; lección para Estados Unidos y también para Colombia, cuando se analiza el tipo de gasto que hacen en nuestro país los hogares, especialmente los más pudientes.

Finalmente, la crisis enseña que tasas de interés negativas, una vez se descuenta la inflación, vigentes durante periodos largos, no son convenientes pues recalientan el motor de la economía, como ocurrió durante los últimos cinco años creciendo sostenidamente al 5% anual; después el

motor empieza a mostrar fallas, tal como hoy está sucediendo.

Un resultado de estos desafortunados sucesos, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), es que el crecimiento de la economía y del ingreso mundial para 2008, que se estimó en 4.8% a finales del 2007, hoy es del 3.7%. Por su parte, el de 2009 que se preveía en 3.0% va en 2.2%.

A noviembre 6 de 2008, los estimativos de crecimiento del PIB para diferentes áreas, según el FMI, se detallan en la Tabla 1, así:

Con lo anterior, las cifras sugieren que el crecimiento para 2009 será prácticamente la mitad de 2007, como resultado de la poca confianza de los consumidores y empresarios y de la disminución de la riqueza de los hogares por las bajas en las bolsas de valores, por el desempleo y la descapitalización de los bancos.

La evolución de 2009 es apenas suficiente para acompañar el crecimiento de la población mundial, que se estima en 1.3% por año. Para el grupo de los países industrializados será la primera contracción anual de su PIB desde la Segunda Guerra Mundial. Este hecho ayudará a contener la inflación, y se prevé que los precios de las materias primas (energía, alimentos, metales, etc.) se reducirán significativamente.

Ante esta situación, las autoridades financieras mundiales solicitan que urgentemente se

Tabla 1

|                     | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------|------|------|------|
| Mundo               | 5.0  | 2.7  | 2.2  |
| Industrializados    | 2.6  | 1.4  | -0.3 |
| Estados Unidos      | 2.0  | 1.4  | -0.7 |
| Emergentes          | 8.0  | 6.6  | 5.1  |
| China               | 11.9 | 9.7  | 8.5  |
| Suramérica y Caribe | 5.6  | 4.5  | 2.5  |

A raíz de la crisis financiera, que implica menos utilidades para empresas, desempleo etc., la gente vendió sus acciones, se desplomaron las bolsas del mundo y empezaron a poner su dinero en títulos representativos de dólares, como son los de deuda pública estadounidense.

adopte un plan global, entre líderes de mercados industrializados y de emergentes, para ayudar y soportar los mercados financieros, poner en marcha estímulos fiscales y flexibilizar las políticas monetarias para limitar el declive mundial.

Sin embargo, todos los analistas estiman que es muy poco probable que la recuperación tenga lugar antes de finales de 2009.

#### ¿Cómo impacta todo esto a la tasa de cambio del peso colombiano?

En un mundo tan complejo, hacer proyecciones sobre esta variable es casi imposible, pues esta tasa es una relación entre las expectativas que tienen los mercados mundiales sobre la fortaleza o debilidad del peso colombiano y las expectativas que tienen sobre el dólar.

Como se sabe, el dólar empezó a devaluarse con respecto a muchas monedas en lo corrido de los últimos años como resultado de su recurrente déficit fiscal y en la cuenta corriente. En ese lapso, el peso colombiano y otras monedas se revaluaron versus el dólar.

Recientemente, y a raíz de la crisis financiera que implica menos utilidades para empresas, desempleo etc., la gente vendió sus acciones, se desplomaron las bolsas del mundo y empezaron a poner su dinero en títulos representativos de dólares, como son los de deuda pública estadounidense, por considerar esta moneda más segura que el euro y otras divisas. Lo anterior generó demanda por dólares y su precio aumentó con relación al de otras monedas; nuestro peso se devaluó de \$1.700 por dólar a \$2.300 en pocos días, sin que hubiéramos tenido cambios sustanciales en la demanda y oferta de dólares en el mercado interno colombiano.

A pesar de estas limitantes, y aceptando que la recuperación de las bolsas y de la confianza de los consumidores no será antes de varios meses, se pueden estimar algunos elementos que señalan los fundamentos que determinan el valor del peso y su tendencia.

Una primera forma de tratar de responder la pregunta es detenerse en el análisis de nuestras transacciones con el exterior, reportadas por el Banco de la República y resumidas en la Tabla 2, para el primer semestre de 2008, y tomar estos datos como base para establecer cuál sería un semestre 'tipo'

Tabla 2. Colombia - Cuenta corriente. Primer semestre de 2008 (Millones de US\$)

|                               | Exportaciones | Importaciones | Balance       |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Bienes                        | 18.772        | 17.300        | 1.562         |
| Servicios                     | 1.975         | 3.381         | -1.406        |
| Rentas de capital             | 886           | 6.118         | -5.232        |
| Transferencias (Trabajadores) | 2.884 (2.330) | 200           | 2.684         |
| Otras                         | 696           | 606           | 90            |
| <b>Total</b>                  | <b>25.213</b> | <b>27.605</b> | <b>-2.392</b> |





Por efecto de los precios calculados para un semestre 'tipo', teniendo como base el primer semestre de 2008 y la actual crisis, los ingresos por exportaciones se reducirían significativamente en US\$3.659 millones.

sujeto a los cambios en precios que se han reportado recientemente.

Como se desprende de esta cuenta, un crecimiento del PIB del orden de 4.1% durante el semestre estuvo acompañado de un gasto de divisas de US\$27.605 millones que se cubrió con exportaciones totales de US\$25.213 millones, implicando un déficit en la cuenta corriente de US\$2.392 millones, a primera vista no considerable, y que se pudo absorber con recursos provenientes, básicamente, de la inversión extranjera en Colombia durante ese semestre, US\$5.697 millones.

Sin embargo, con el ejercicio sencillo y poco sofisticado que sigue es posible encontrar algunos indicios de las implicaciones de la crisis mundial en nuestras cuentas con el exterior, por lo tanto en la tasa de cambio pesos/dólar.

- Cuando se analiza en detalle el componente de exportaciones de bienes de la Tabla 2, resulta que está conformado por: i) US\$10.498 millones generados por las exportaciones tradicionales de materias primas: café, carbón y ferroníquel, petróleo y sus derivados; y ii) las no tradicionales, que aportaron US\$8.274 millones. Si suponemos que se siguen exportando las mismas toneladas de producto, a pesar de la desaceleración de la economía de nuestros socios principales, Venezuela y Estados Unidos, se puede calcular que el valor de las exportaciones de bienes se reduciría por efecto de menores precios, producto de la crisis mundial, en US\$2.969 millones. Las rebajas en los precios que se utilizan en este ejercicio son las siguientes y no parecen ser excesivas: para petróleo 30%, para café y carbón 5%, para ferroníquel y exportaciones menores 10%.
- Por el lado de servicios, posiblemente las reducciones derivadas de las dificultades no

serían muy grandes, por lo que solo se disminuyen en 5%; es decir, en US\$100 millones.

- En rentas, conformadas por ingresos de intereses, utilidades y dividendos repatriados, es razonable suponer que aumentarían en unos US\$100 millones.
- Las transferencias (donaciones) semestrales están representadas por US\$2.330 millones enviados por trabajadores que laboran en el exterior, y por US\$554 millones de otras fuentes, para un total de US\$2.884 millones. Las laborales ya presentan una disminución del 10% con relación a lo que generaron el último semestre el año anterior. Aplicar una reducción de 10% al ingreso por transferencias y otras donaciones que recibimos el año pasado, como resultado de la intensificación del desempleo en Europa y Estados Unidos, no parece exagerado y equivaldría a US\$690 millones menos de ingreso por ese concepto en el semestre.

Entonces, por efecto de los precios anotados, los ingresos por exportaciones para el semestre se reducirían significativamente en US\$3.659 millones.

Ahora, para estimar el efecto de la crisis sobre las importaciones de bienes, debemos partir de una meta del crecimiento para el PIB. Hay que recordar que en una depresión como la que tuvimos en 1999, las importaciones se redujeron en 28% con respecto a las de 1998. De otro lado, cuando el PIB crece como sucedió en los últimos tres años, las importaciones aumentaron 26% en 2005, 23% en 2006 y 25% en 2007, lo que indica que cada punto porcentual en el incremento del PIB fue acompañado, en promedio, por un aumento de importaciones del 4%.

- Con un PIB creciendo al 4% en 2008, las importaciones deberían aumentar como

El Banco de la República probablemente intervendrá en el mercado vendiendo dólares para evitar que depreciaciones muy acentuadas tengan efectos puntuales negativos para la meta de inflación.

mínimo en 16% sobre las del año anterior, que corregidas por menor precio en 10% en el semestre, resultarían en US\$15.854 millones. (Sin embargo, el PIB del primer semestre de 2008 creció 4.1% con respecto al mismo semestre en 2007, pero las importaciones en dólares crecieron en 24%).

- Concentrándonos en el renglón de rentas de capital, es decir, pagos por intereses, remesas de utilidades y dividendos, su aumento es sustancial durante los últimos años: US\$7.454 millones en 2006; US\$9.755 millones en 2007, y en el primer semestre de 2008 ya iba en US\$6.118, lo que refleja un crecimiento del 30% anual. Este comportamiento sugiere que el semestre 'tipo' mostrará un registro por US\$6.562 millones.
- El renglón de servicios suponemos se reduce por menores costos de transporte, etc., en 10%.

En resumen, para un semestre 'tipo' de 2008, se daría el comportamiento que se consigna en la Tabla 3, con un déficit en cuenta corriente cercano a los US\$5.000 millones, aproximadamente 4.5%

del PIB, mucho mayor que el del primer semestre, y de difícil financiación.

La cuenta de capital, que es la que financia los déficits de la cuenta corriente fue de solo US\$3.865 millones en el primer semestre de este año, a pesar de que la inversión extranjera directa aportó a esa cuenta US\$5.429 millones.

En estas condiciones, es optimismo pensar que en los meses venideros la atracción para el capital extranjero sea superior a la que tuvimos en épocas de gran liquidez internacional. Nótese que el riesgo país, traducido por los *spreads* sobre bonos sin riesgo, ha venido creciendo aceleradamente. Como se observa en la Tabla 4, éste era de 1.6% para Colombia hace un año, y hoy es de 5.4%; el de Ecuador fue de 5.9% y hoy es de 32%.

De todo esto, se concluye que si se quiere crecer al 4% anual como lo anuncia el Gobierno, la demanda de divisas será superior a la oferta y su precio, o sea, la tasa de cambio pesos por dólar, tenderá a depreciarse.

Así mismo, el Banco de la República probablemente intervendrá en el mercado vendiendo dólares para evitar que depreciaciones muy acentuadas tengan efectos puntuales negativos para la meta de inflación; sin embargo, la disponibilidad de

Tabla 3. Cuenta corriente (millones de US\$) estimada para un semestre 'tipo'

|                    | Exportaciones | Importaciones | Déficit       |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| Bienes             | 15.803        | 15.854        |               |
| (Tradicionales)    | (8.357)       |               |               |
| (No tradicionales) | (7.446)       |               |               |
| Servicios          | 1.875         | 3.043         |               |
| Rentas             | 986           | 6.562         |               |
| Transferencias     | 2.193         | 200           |               |
| Otros              | 696           | 690           |               |
| <b>Total</b>       | <b>21.554</b> | <b>26.349</b> | <b>-4.795</b> |



No podemos pretender tener una moneda fuerte si no generamos por exportaciones más de lo que necesitamos para cubrir los requerimientos de divisas que demandan crecimientos del PIB aceptables.

reservas internacionales con que cuenta no le permitiría contrarrestar totalmente las presiones que aumentarán el precio de la divisa.

Desafortunadamente, la presión disminuirá si la evolución de la economía es menor que el 4% esperado. Esta solución aumentaría aún más el déficit fiscal del Gobierno, el desempleo y la pobreza.

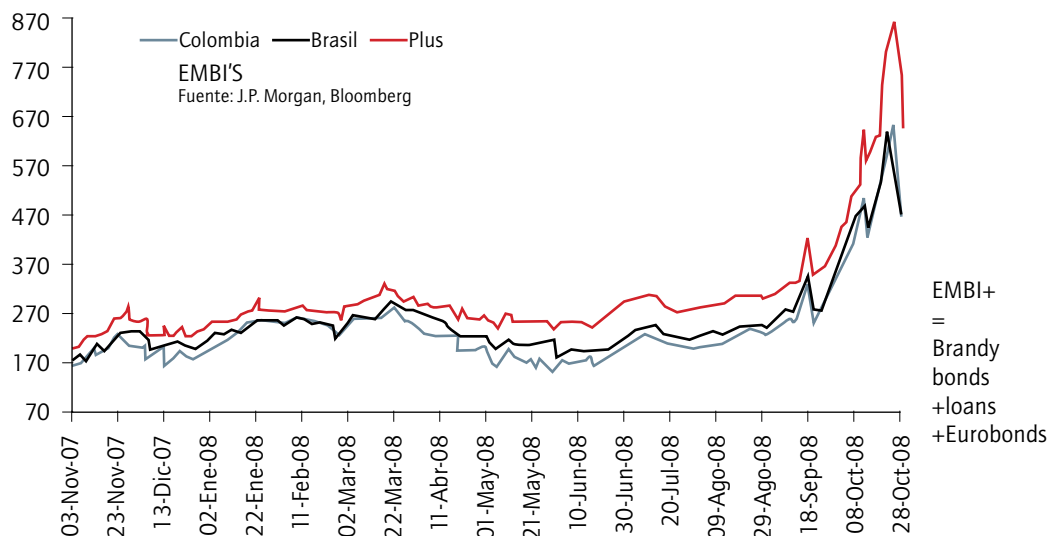
También la presión sería escasa si la opinión internacional sobre el valor del dólar fuera negativa, en cuyo caso seguiremos esperando que el mundo nos resuelva transitoriamente lo que deberíamos resolver nosotros; es decir, cambiar nuestro modelo productivo y, por ende, nuestra deficiente oferta exportadora.

No podemos pretender tener una moneda fuerte si no generamos por exportaciones más de lo que necesitamos para cubrir los requerimientos de divisas que demandan crecimientos del PIB aceptables. Vivir al debe tiene siempre límites, tal como lo demuestra la situación por la que atraviesa Estados Unidos. ¶

Tabla y Gráfico 4. Spreads latinoamericanos  
Fuente: Banco de Crédito y J.P. Morgan

| País      | EMBI J.P. Morgan |        |          |            |            |
|-----------|------------------|--------|----------|------------|------------|
|           | Cambio           | Spread |          |            |            |
|           | 1 día            | Hoy    | Anterior | Hace 1 mes | Hace 1 año |
| Plus      | -77              | 647    | 724      | 394        | 195        |
| Ecuador   | 331              | 3225   | 2894     | 955        | 594        |
| Argentina | -35              | 1850   | 1885     | 944        | 340        |
| Venezuela | -75              | 1457   | 1532     | 912        | 369        |
| Brasil    | -26              | 461    | 487      | 304        | 173        |
| Colombia  | -40              | 535    | 575      | 307        | 157        |
| Turquía   | -152             | 623    | 775      | 368        | 213        |
| Perú      | -17              | 531    | 548      | 286        | 145        |
| México    | -50              | 352    | 402      | 242        | 106        |
| Rusia     | -116             | 562    | 678      | 315        | 128        |

Gráfico 4







**Luis Dambra**  
Director del Área de Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE

**Julio Sánchez Loppacher**  
Profesor del Área Académica de Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE



## Tercerización, ¿sin límites?

Algunas empresas se desprenden de procesos sistemáticos que no hacen al corazón de su negocio; otras tercerizan hasta la médula de la estrategia y asumen los riesgos de esa fragmentación. Si deciden no externalizar ninguna actividad, derrochan eficiencia, pero si tercerizan todo, lo que pierden es el control sobre las partes. ¿Cuál es el límite de lo delegable?

**Como una interminable autopista** de información por la cual circulan millones de datos, bienes y partes de productos, como un árbol que se ramifica, así es como crecen en eficiencia las empresas modernas: fortalecen su centro y se desprenden de ciertos procesos productivos, que encargan a proveedores externos. Tejen redes entre los nodos de producción para no perder el control y vigilar su funcionamiento.

Pero, a veces, el sistema falla con consecuencias imprevisibles. Quien asume el desafío de tercerizar conoce –¿conoce?– los beneficios y los dolores de cabeza que esta maniobra puede traerle. ¿Cómo hacer para conservar la unidad cuando la empresa se desintegra? ¿En qué casos conviene encomendar las actividades a otro y cuándo es preferible retomar el mando?

**Por necesidad o por moda.** Antes de la Segunda Guerra Mundial, los productores controlaban todos los aspectos de los bienes que salían de sus fábricas. Décadas después, ya era raro que una empresa manejara la producción completamente por su cuenta, sino que se había comenzado a descentralizar gran parte de las actividades, a partir de un reconocimiento básico: la compañía nunca será realmente productiva en todo lo que haga.

Este proceso de *outsourcing* nació a finales de los 80, cuando un fenómeno de recesión mundial impulsó a las empresas a recortar los costos y a perseguir la eficiencia. De la coyuntura surgió la tercerización como un remedio que, además de aumentar la especialización, reducía los costos internos; más tarde serían la globalización, la competencia feroz y la vorágine tecnológica, las responsables

“Si la tercerización está bien gestionada, se nota un aumento de la productividad, por el ahorro del nivel de especialización de las empresas contratadas”, explica el profesor Sánchez Loppacher.

de expandir esta técnica que nació como una necesidad y que en los 90 se volvió una moda.

El profesor **Luis Dambra**, director del Área de Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE, afirma que con la Aldea Global “la tercerización empezó a desparramarse a través del mundo de la mano de las empresas multinacionales, que la transmitieron a sus subsidiarias. Las empresas locales comenzaron a ver una forma de ganar en costos y productividad”.

De esta manera, muchas firmas incorporaron esta práctica porque era la tendencia del momento, y algunas se equivocaron “porque no estaban convencidas de si era útil o no, o porque solo lo hacían por un tema de costos”, declara Dambra.

Las empresas que arbitrariamente deciden tercerizar parte de su producción pueden equivocarse. En cambio, “aquellas que evalúan la posibilidad de su implementación como estrategia competitiva y se enfocan cuidadosamente en la selección de las actividades por tercerizar, tienen más posibilidades

de ser exitosas”, asegura el profesor **Julio Sánchez Loppacher**, del Área Académica de Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE. Como en cualquier otra decisión vital, conviene analizar, primero, qué está en juego.

**¿Un proveedor especialista que aporta soluciones...?** Procter & Gamble decidió aplicar en el 2000 el concepto de *open innovation* cuando una crisis la estancó. Por la particularidad de su mercado, en el que los productos son masivos y tienen ciclos de vida cortos, llegó un momento en el que la fuente creativa se secó. Para salvar a la compañía del aprieto, se aplicó este modelo por medio del cual la innovación deja de ser solamente *in house*, para incluir a personas externas que aporten su creatividad. Gracias a esta especie de *outsourcing* constituyeron redes, generadas por ellos o acopladas, para desarrollar nuevos productos, y así lograron salir a flote.

Otro caso, el de los creadores del Kinder Sorpresa, Tic Tac y Nutella, refleja un motivo distinto por el cual se recurre con frecuencia a externalizar funciones. Rodrigo Ubeda, gerente de Marketing de Ferrero Argentina, explica que una de las actividades que la empresa delega es la planificación de medios, porque “el proceso requiere un fuerte *know how*, herramientas y análisis que no existen internamente”. “Lo hacemos por el *expertise* de las centrales de medios”, resume.

De ambos casos se deriva una conclusión bastante aceptada entre los teóricos: se opta por el *outsourcing* pues los recursos son limitados y los talentos, especializados. Un proveedor especialista, como las centrales de medios, aportará el doble de recursos y de posibilidades, y un conocimiento más profundo que el de la empresa sobre un tema puntual.





¿Los efectos inmediatos? Si la tercerización está bien gestionada, se nota un "aumento de la productividad, por el ahorro del nivel de especialización de las empresas contratadas", explica Loppacher. Al delegar parcialmente la invención y la creatividad, Procter potenció la productividad de la capacidad de innovación de la compañía. Las fuentes externas aportan visiones distintas, con lo cual se enriquece el proceso.

En otras palabras, una de las consecuencias de una tercerización oportuna es el incremento en la eficiencia. Esta es, tal vez, la causa del éxito de Bumeran, el portal de empleos líder en Argentina, que presta a más de 120 empresas el servicio de reclutamiento digital. **Martín Frías**, coordinador de marketing de la empresa, piensa que los eligen porque les facilitan el trabajo de reclutar talentos y porque los costos disminuyen. "Las empresas necesitan un medio que les permita reclutar en poco tiempo a los candidatos que están buscando. Les damos una solución práctica a ese problema, porque llegamos a gran cantidad de perfiles en muy poco tiempo y con un bajo costo", señala. Agrega que, en comparación con publicar un aviso clasificado, esta vía es más accesible, más eficiente y los resultados son inmediatos: "En un día puedes tener 600 aplicaciones".

Otra de las consecuencias positivas de la tercerización es la flexibilidad en la administración de los recursos y en la capacidad de reacción de la compañía, debido a que si algo falla, puede desprenderse de los eslabones fallidos que la perjudican, con más facilidad que si estos formaran parte del núcleo.

El profesor Dambra explica al respecto que "cuando uno tiene todo integrado, le cuesta deshacerse de la parte que sobra, de los recursos, entonces sigue arrastrando costos. Si son recursos humanos, es difícil para la compañía echarlos, y si son máquinas, tampoco va a tirarlas. Si los tiene un tercero, puede desarticularlos".

Hasta aquí las ventajas; pero enseguida Dambra advierte: "Al que recibe el llamado de recortar recursos, le sobra capacidad, tiene que despedir gente o deshacerse de activos, lo cual puede perjudicar la relación con la empresa. Si yo siempre le hago pagar el costo al otro, nos perjudicamos los dos".

Esta idea refleja que el *outsourcing* no siempre es tan sencillo como se cree, con lo cual es vital evaluar qué se terceriza y qué no.

**¿... O un tercero en discordia?** Existen casos de empresas en el extremo de la tercerización, que delegan completamente su actividad en compañías asociadas, pero se reservan el control y la auditoría general, la definición y el desarrollo de la estrategia comercial, o el desarrollo y el diseño del proceso y del producto. Nike y, parcialmente, Coca-Cola figuran entre estas firmas situadas en la frontera de lo tercerizable.

La estrategia les resultó, sin duda, pero, ¿qué riesgos asumieron? ¿Funciona esta fórmula para cualquier compañía? Lo cierto es que el *outsourcing* puede convertirse en una pesadilla si, por ejemplo, el proveedor abandona el puesto cuando surge un cliente más conveniente. También deben analizarse los países en los que se pretende delegar un servicio, para no encontrarse inesperadamente con infraestructura decadente o con sistemas legales diferentes.

Cuando se terceriza mal, se pierde el control sobre las partes y la situación puede volverse inmanejable. Para el profesor Dambra, el peor de los peligros es "perder información clave para mejorar la empresa y el servicio".

En este sentido, rechaza, por ejemplo, la tendencia a sacar de la compañía la atención al cliente, porque se pierde "la posibilidad de tener contacto de primera mano con el consumidor, un contacto





que permite innovar y corregirse". Sostiene que el reclamo del cliente tiene que llegar "lo más puro que se pueda" al seno de la compañía, para hacer ajustes en el servicio o los productos.

Si un cliente llama por teléfono pensando que hablará con un representante de la empresa en los Estados Unidos y lo atiende un indio del otro lado del globo, la información puede llegar distorsionada y el contacto puede perjudicar profundamente a la compañía. De hecho, en 2003 los clientes de Dell se quejaron porque del otro lado del tubo los atendía una voz con un acento extranjero difícil de seguir, que les daba respuestas vagas a preguntas técnicas. Dell se vio obligado a devolver el servicio a su país de origen.

Otro peligro, según Loppacher, es que la empresa pierda actualización tecnológica con respecto a las actividades externas: "Si uno deja de gestionar una actividad durante muchos años, corre el riesgo de perder el *expertise* de esa actividad. La empresa podría estancarse y le costaría mucho en el futuro poder retomar la función. El poder de negociación está en manos del proveedor, que monopolizaría el *know how*".

Este punto se liga con la advertencia que realiza el profesor acerca de abrirle demasiado el juego a los terceros, que pueden luego convertirse en competidores. "No deben contar con un poder de negociación más grande", apunta.

**La tercerización en la balanza.** Para hallar el punto de equilibrio e implementar esta técnica, conviene ubicar los dos extremos en la balanza y, luego, trazar la línea entre lo que será el centro de la empresa, su *core*, y su periferia. De un lado, se encuentran quienes prefieren externalizar todo lo posible. Es viable, según Loppacher, siempre y cuando retengan el control sobre el proveedor

“Las empresas necesitan un medio que les permita reclutar en poco tiempo a los candidatos que están buscando. Les damos una solución práctica a ese problema”, explica el coordinador de marketing de Bumeran.

## Para ponerse a prueba

### **Nueve reglas de Harvard para mitigar el riesgo y maximizar el beneficio del *outsourcing*:**

- Base su decisión de tercerizar en objetivos estratégicos de la compañía, no lo haga por una urgencia táctica.
- Conserve el *know how*. No comparta con los proveedores los conocimientos estratégicos clave, para que no se vuelvan competidores suyos y para mantener el control sobre la estrategia.
- Diseñe una maniobra de salida, para cuando el contrato con el proveedor se termine y necesite transferir las operaciones.
- Comuníquese constantemente con los empleados.
- Organice equipos entre internos y terceros. Los esfuerzos en conjunto mejorarán los procesos.
- Invierta en un buen proceso de selección. Investigue, entreviste, consulte con otros; sea exhaustivo para elegir al proveedor.
- Defina parámetros de calidad, que incluyan la calidad del servicio y los costos totales.
- ¡Motive! Incentive a los empleados con pagos vinculados con el nivel del servicio.
- Cúbrase para determinar baches en la relación con el proveedor y para asegurarse de que nada falle.

\*Fuente: Paul Michelman, *Harvard Business Review*.

y, por extensión, sobre los riesgos de las posibles falencias en el seguimiento del tercero. Para esto, es necesario asegurar la congruencia entre los objetivos y las competencias del proveedor y las propias, y se recomienda tener un sistema de información o *feedback* sobre sus movimientos.

En Ferrero, Ubeda comenta que el control comienza desde la selección del mejor proveedor, a través de un concurso. Se hacen presentaciones, “se definen parámetros” para la búsqueda y, una vez terminado el proceso, la empresa hace controles periódicos para evaluar que la calidad del servicio o de la materia prima sea coherente con los objetivos corporativos.

Del otro lado, se ubican las empresas que, por razones emocionales, por tradición, por incapacidad o falta de voluntad, se resisten a tercerizar y sufren los costos económicos que esto implica. Después de todo, deberían reconocer que si no son las mejores en alguno de los procesos, hay alguien que sí lo es, y pueden estar desaprovechando una ventaja competitiva importante si renuncian a explotarla.

Ser los mejores en algo crea identidad, cohesión y satisfacción entre el personal, además de que también permite concentrar los recursos en torno a una o dos funciones esenciales que diferencian a la corporación de sus competidores. Aquí es donde el profesor Dambra elige trazar el límite: “No hay que tercerizar todo aquello que sea clave para la generación de valor y de diferenciación de la compañía. Si compito por diseño, no voy a tercerizar el 100% del diseño”.

Por su parte, Loppacher concluye que la tercerización “no es ni buena ni mala”, sino que dependerá de cómo se “calce” al negocio. Propone someter la decisión de externalizar a cuatro preguntas:

1. ¿Tengo el qué para tercerizar, o lo realizo por moda o tradición?

El profesor Luis Dambra traza el límite de lo que conviene delegar: "No hay que tercerizar todo aquello que sea clave para la generación de valor y de diferenciación de la compañía".

2. ¿Tengo el quién, en términos de proveedor fiel?
3. ¿Tengo el cómo: la capacidad y el *expertise* para controlar la gestión del otro? Señala que "la tercerización es el atributo de gestionar menos por la desventaja de controlar más".
4. ¿Cómo es el contexto, el mercado donde se inserta la compañía? Si es cambiante y de alta incertidumbre, es preferible aplicar estrategias operativas que ayuden a la empresa a lograr más flexibilidad.

Loppacher advierte que no hay recetas y que, incluso, estas dimensiones cambian dinámicamente, con lo cual hay que buscar el adecuado equilibrio en su implementación, de acuerdo con las características del negocio y la realidad de la compañía.

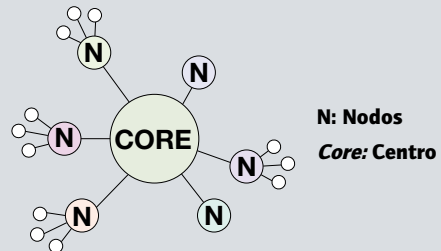
Para aquellos que se anticipen y manejen este cambio estratégicamente, el beneficio será inmenso. Pero para quienes se resistan o para quienes adopten el *outsourcing* pensando solamente en reducir los costos, el resultado será trágico. En cualquiera de los casos, la tercerización promete estar entre los más grandiosos y enriquecedores desafíos de este siglo. ¶



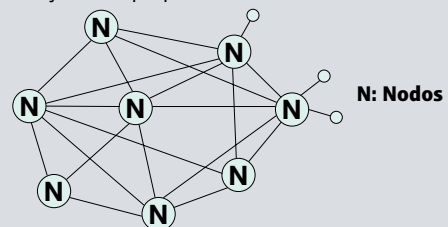
## Su empresa, ¿una estrella o una telaraña?

**Harvard Business Review\* clasifica la modalidad de tercerización de las empresas según su estructura.**

**Diseño Starbust.** Empresas como MGM o Thermo Electron tienen una estructura estrellada, porque conservan en su centro las habilidades más críticas del negocio, el *know how*, mientras que realizan alianzas con nodos que manejan productos particulares en mercados específicos. El centro maneja la cultura, fija las prioridades, selecciona al personal clave y aprueba los planes.



**Diseño Spider Web.** Benetton ha desarrollado un "cluster de empresas" integrado por una red de más de 450 unidades operativas o groupers. El diseño adquiere la forma de una red o de una telaraña, porque cada nodo es un centro de conocimiento que trabaja paralelamente con otros, para resolver problemas a corto plazo. Cada nodo puede operar independientemente cuando no participa en un proyecto específico. Se aprovecha esta organización cuando el conocimiento se requiere en el corto plazo y con un propósito definido.



\* J. B. Quinn, *Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth*.



# Planes AIRES

es la mejor opción para viajar  
hasta donde sus sueños vuelan.



Planee como quiera su:



Destino



Estadía



Actividades



Diversión



Plan Aires

Sólo ingrese a [www.aires.aero](http://www.aires.aero)  
y descubra lo fácil que es armar el viaje  
que siempre ha soñado, un viaje a su estilo.

Número Único Nacional 01 900 331 9440

[www.aires.aero](http://www.aires.aero)



**AIRES**

La mejor opción para volar

## Las armas de Colombia para resistir crisis

En vista de la incertidumbre que ha generado la actual crisis económica, el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, nos abrió un espacio para esclarecer el panorama comercial de Colombia y las estrategias que, desde su Cartera, se están adelantando para enfrentar la problemática global. Asegura que se están diversificando mercados y productos de exportación e insta a la academia para que, a través de foros y capacitaciones, motive a los empresarios a lograr la transformación productiva que requiere el país.

### ¿Cómo afectará la actual crisis financiera el comercio exterior de nuestro país?

La crisis financiera puede afectar al sector real de la economía de Estados Unidos y ocasionar una mayor desaceleración del PIB. Para el 2008 y el 2009, el FMI estimó un crecimiento de 1.6% y 0.1%, respectivamente (octubre de 2008). El menor ritmo económico podría conducir a una reducción del nivel de importaciones de Estados Unidos. Comercialmente, Colombia se afectaría por dos vías: por una menor demanda y por una tendencia decreciente de los precios internacionales de las materias primas.

### ¿En qué sectores crecerán más las exportaciones colombianas en 2009 y qué sectores han mejorado su productividad y capacidad de competir durante los últimos años?

El crecimiento de las exportaciones está dependiendo del comportamiento de la demanda externa y de los precios de los bienes; en la actualidad, el entorno internacional es complicado con la desaceleración de la economía de Estados Unidos y de Venezuela. Esta situación afectaría las exportaciones colombianas de bienes tradicionales, con relación al primer país, y de bienes no tradicionales, respecto al segundo.

Es complicado definir cuáles son los sectores que tendrán mayor crecimiento, pero se espera que los bienes tradicionales mantengan una tasa positiva y que la reducción de precios internacionales de los productos básicos no sea tan grande; por otra parte, el objetivo gubernamental de diversificar productos y mercados de exportación puede dinamizar las ventas de bienes no tradicionales; Colombia le apuesta a exportar bienes que incluyan mayor valor agregado.

### ¿La baja en los precios del petróleo es buena o mala para la economía colombiana? ¿Qué le pasará a la cuenta corriente de la balanza de pagos?

La reducción de los precios del petróleo conducirá a que los ingresos por exportaciones sean menores; sin embargo, es importante precisar que en lo corrido del 2008 (agosto) se han registrado precios altos y no se sabe hasta qué nivel bajará la cotización internacional del crudo en el 2009.

No obstante, los ingresos por exportaciones petroleras valoradas en moneda nacional se beneficiarán por una expectativa de mayor tasa de cambio en el 2009, producto de la reciente fortaleza del dólar, lo cual puede amortiguar en parte la reducción de ingresos por menores precios.









Si bien en el 2009 se evidenciarán menores ingresos por exportaciones petroleras que afectará la cuenta corriente de la balanza de pagos, también se debe considerar que Colombia presenta una desaceleración de la actividad económica y una reducción de la demanda que, conjuntamente con una mayor depreciación de la moneda, conducirá a un menor ritmo de crecimiento de las importaciones, propiciando que no se aumente considerablemente el saldo de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

Adicionalmente, en el primer semestre de 2008, el déficit en cuenta corriente no fue tan abultado y representó cerca del 2.2% del PIB.

**La situación política y económica de algunos países vecinos y con quienes tenemos fuertes relaciones comerciales (Venezuela y Ecuador) es difícil en estos momentos. ¿Cómo ve el panorama comercial con ellos y cómo se compensaría la reducción de nuestros ingresos?**

Ecuador y Venezuela son mercados muy importantes para el país y las relaciones comerciales se deben mantener tanto en los periodos de auge como en los de recesión. Se tiene previsto establecer un acuerdo comercial con Venezuela.

Durante lo corrido del 2008 (agosto), las exportaciones colombianas a Venezuela y Ecuador registraron una tasa de crecimiento dinámica y positiva (33% y 18.1%, respectivamente).

Cabe anotar que Colombia tiene el objetivo de diversificar mercados y productos de exportación, para lo cual viene adelantando la negociación de acuerdos comerciales con los principales socios y buscando opciones para productos específicos en otros mercados. Pero eso no significa cambiar nuestros actuales aliados.

**La actual política de Seguridad Democrática ha generado un sentimiento de confianza en los turistas extranjeros. ¿Cree usted que el sector turístico seguirá creciendo? ¿En qué porcentaje?**

De acuerdo con la OMT, en 2007 el arribo de turistas internacionales a nivel mundial creció 6.6% con respecto a 2006. En lo corrido de 2008 (enero-abril) se registró un crecimiento de 5.5% con respecto al mismo periodo del año anterior. En Colombia la tendencia es superior. Los viajeros extranjeros que ingresaron a Colombia crecieron del 13.2% en 2007 con respecto al año anterior.

En el primer semestre del 2008 aumentaron 35% con respecto al mismo periodo del 2007. Este

Actualmente, el país ha firmado acuerdos con Estados Unidos, Chile y Triángulo Norte; ya terminó negociaciones con Efta y Canadá, y está en proceso de negociación el acuerdo con la Unión Europea.

dato fue impulsado por los viajeros que entraron por cruceros (172%).

**¿Qué gestiones está realizando actualmente su Cartera para abrir nuevos mercados y cuáles ha abierto hasta el momento? ¿Cómo van las negociaciones con otros países?**

El Ministerio ha privilegiado el instrumento de suscripción de acuerdos comerciales, que permitirán asegurar el acceso preferencial permanente para productos y servicios. En el camino en que estamos se espera que Colombia tenga nueve acuerdos con 45 países en el 2010. Actualmente, el país ha firmado acuerdos con Estados Unidos, Chile y Triángulo Norte; ya terminó negociaciones con Efta y Canadá, y está en proceso de negociación el acuerdo con la Unión Europea.

**¿Considera que el arreglo institucional y administrativo de Colombia es adecuado para enfrentar el reto de más competitividad global? ¿Qué cambios sugeriría?**

La política de competitividad de Colombia tiene un horizonte amplio, con objetivos claros, y se basa en una sólida alianza entre el Gobierno, el sector privado y la academia. El objetivo es lograr la transformación productiva del país, trabajando en cinco pilares fundamentales: a) desarrollo de sectores de clase mundial, b) promoción de productividad y empleo, c) formalización laboral y empresarial, d) ciencia, tecnología e innovación y e) estrategias transversales.

La meta de largo plazo es lograr que en el año 2032 Colombia sea uno de los tres países más competitivos de América Latina, con un PIB per cápita que lo ubique entre los países de ingreso medio alto.

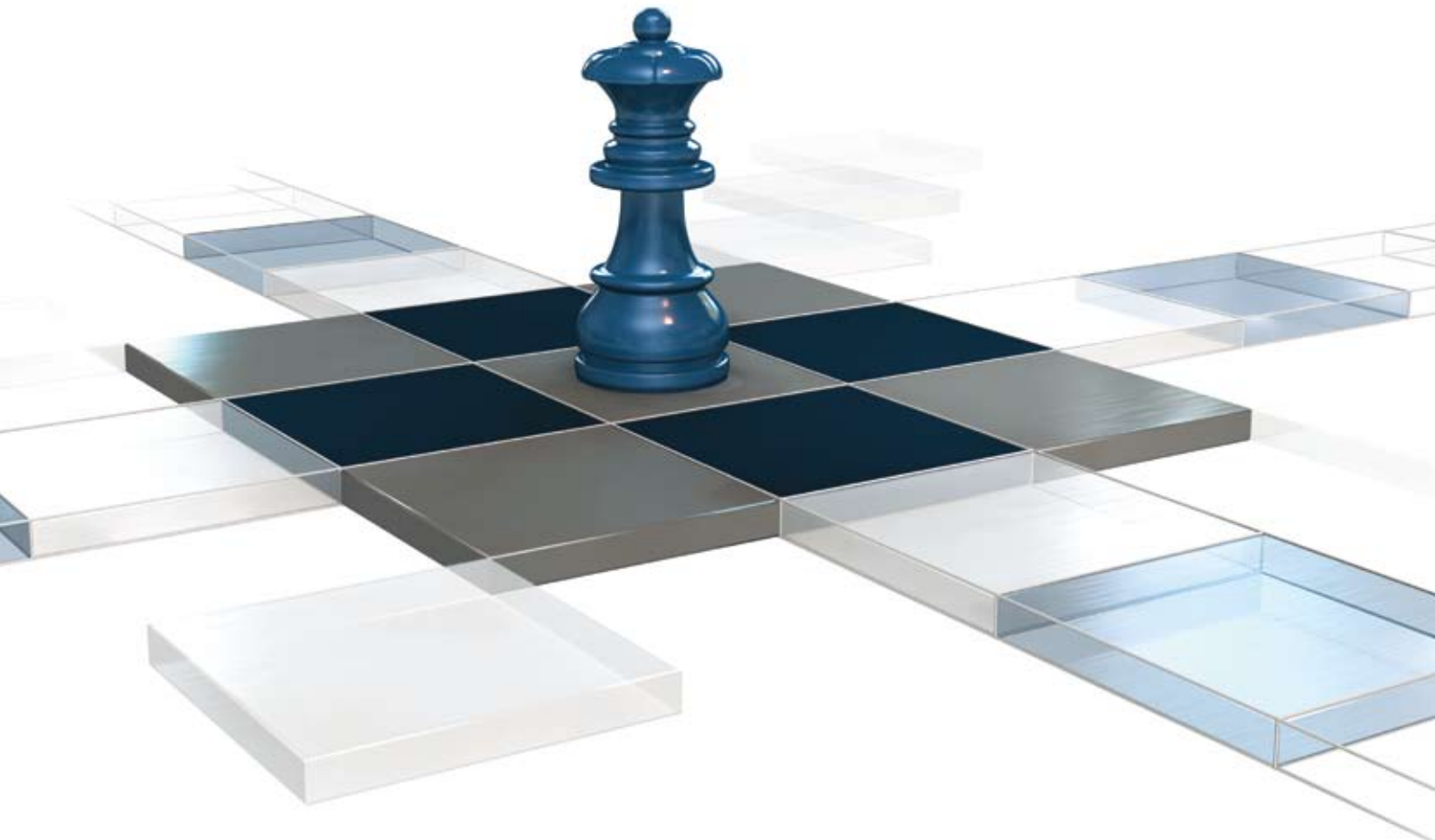
Se prevén acciones concretas en el corto y mediano plazo (CONPES 3257 'Política Nacional de Competitividad y Productividad' de 2008) con 15 planes de acción específicos: sectores de clase mundial; salto en la productividad y empleo agropecuario; formalización empresarial; formalización laboral; ciencia; tecnología e innovación; educación y competencias laborales; infraestructura de minas y energía; infraestructura de logística y transporte; profundización financiera; simplificación tributaria; tecnologías de la información; cumplimiento de contratos; sostenibilidad ambiental, y fortalecimiento institucional.

La actual institucionalidad está marchando muy bien y el objetivo de todos los actores es convertir la competitividad en una política de Estado, de forma que la estabilidad, permanencia y persistencia nos permitan alcanzar, como país, los objetivos propuestos.

**¿Cuáles cree que son los puntos críticos que deben mejorar los empresarios frente a los retos del mercado moderno?**

El punto crítico, en mi opinión, es el ritmo. Algunos empresarios, la academia y el Gobierno han tomado conciencia de la importancia de poner el acelerador en materia de competitividad. Pero no todos los empresarios han percibido la relevancia del tema; hay algunos que aún están a la expectativa de ver qué pasa y entonces sí evaluar si es necesario cambiar o no.

Es fundamental que todos los empresarios reaccionen y cojan el ritmo que se necesita para hacer la transformación productiva. En esta labor, la academia tiene un papel importante convocando a foros y capacitaciones para salir del estancamiento. Así, al estrechar sus vínculos con el sector real, podrá aportar más al proceso de desarrollo de la economía. ¶







# La gestión estratégica del riesgo corporativo

La gestión de riesgo es una herramienta de la dirección que ayuda a incorporar la volatilidad de las variables aleatorias y sus efectos al proceso de toma de decisiones de la empresa. En este artículo se proponen una introducción a la temática y un modelo de gestión de riesgos que pueda llevarse a la práctica en las empresas.

## Las empresas operan en entornos inestables.

Esta inestabilidad se manifiesta en la volatilidad de variables exógenas que afectan, tanto positiva como negativamente, su *performance*. A su vez, esta se refleja en los flujos de fondos, en los retornos, en los resultados y en otras variables corporativas. Los inversores y la dirección suelen tener expectativas respecto del desempeño de la empresa que pueden no cumplirse, por exceso o por defecto, debido a los efectos de la volatilidad de estas variables. La gestión de riesgo es, entonces, una herramienta que nos ayuda a incorporar la volatilidad de las variables aleatorias y sus efectos, en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

En el caso de las empresas financieras, estas herramientas se utilizan exitosamente desde hace tiempo, mientras que en aquellas que no son financieras han sido muy poco utilizadas. Existen escasos artículos académicos que se hayan dedicado a construir un marco conceptual adecuado, y no se ha pro-

puesto –al menos, hasta el momento– un modelo de decisión integrado que ayude a tomar decisiones que integren la volatilidad de las variables aleatorias y sus efectos en la empresa.

Este artículo propone un modelo de decisión que incorpora la gestión de los riesgos al proceso estratégico y operativo de las empresas no financieras.

## La diferencia entre lo ocurrido y lo esperado.

La definición de riesgo suele ser objeto de debate y, en general, sus definiciones suelen tener connotaciones negativas. El diccionario de la Real Academia Española lo define como “contingencia o proximidad de un daño”. El concepto de riesgo, sin embargo, es mucho más complejo e importante para la vida empresarial. Sin él, no existiría la empresa y no habría justificación para

El primer paso para poder hacer gestión de los riesgos en la empresa es elaborar un mapa que contemple los riesgos que enfrenta. Suele ser útil usar algún tipo de clasificación para agruparlos y ordenarlos.

la obtención de una rentabilidad mayor a la de un bono libre de riesgo. Su existencia, además de legitimar la rentabilidad empresarial, nos recuerda la importancia de contemplar la volatilidad de las variables y no solamente su parte negativa. Cuando una variable aleatoria se mueve desfavorablemente causa una pérdida en la empresa, pero cuando se mueve favorablemente, le genera un beneficio.

Siguiendo estos conceptos, definiremos riesgo como "toda diferencia entre lo ocurrido y lo esperado". Esta definición admite que lo ocurrido puede resultar mejor o peor que lo esperado e implica: (i) la necesidad de la existencia de una operación que ocurra en el futuro (para operaciones que ocurren en el presente, no existe el concepto de "valor esperado"), y (ii) la presencia de variables aleatorias, pues si las variables no fueran aleatorias, no habría riesgo. Es necesario destacar la importancia de la coexistencia de ambos factores, dado que la eventual ausencia de uno de ellos implicaría la inexistencia de riesgo.

**El riesgo y la empresa.** Dada la existencia del riesgo y de su impacto en la empresa, es razonable preguntarse respecto del comportamiento esperado de la dirección frente a esta situación. En un extremo, podríamos decir que, debido a que el riesgo justifica la existencia de las empresas y su rentabilidad, debemos simplemente asumirlo con sus consecuencias (positivas y negativas). En el otro extremo, podría argumentarse la necesidad de tomar posiciones que nos permitan cubrir esos riesgos, aunque en ese caso estaríamos pensando en una empresa que, al no tener riesgo, debería generar una rentabilidad similar a la de un bono libre de riesgo. Tenemos que buscar un modelo de decisión que nos permita encontrar la manera de diferenciar cuáles son los riesgos que la empresa debería asumir y cuáles son los que debería transferir a terceros.

Obviamente, partimos de la base conceptual que dice que los directivos querrán asumir aquellos riesgos cuya asunción genere valor para la empresa y buscará transferir los otros. De cualquier manera, habrá que posponer esa decisión hasta contar con una mayor información respecto de los riesgos enfrentados por la empresa, los instrumentos de cobertura disponibles y los incentivos para asumirlos o transferirlos.

**El Mapa de Riesgos.** El primer paso para poder hacer gestión de los riesgos en la empresa es elaborar un mapa que contemple los riesgos que enfrenta. Suele ser útil usar algún tipo de clasificación para agruparlos y ordenarlos. En el Cuadro 1 proponemos un mapa genérico que puede ayudar a comprender mejor el concepto.

Una de las características más importantes del cuadro es la cantidad y diversidad de factores de riesgo que se proponen. Vemos que, a diferencia



Para elaborar el mapa de riesgos es necesario incorporar directivos capaces de ver el negocio desde una perspectiva general y de largo plazo, pero también a gente que conozca el detalle de las operaciones y de los negocios.

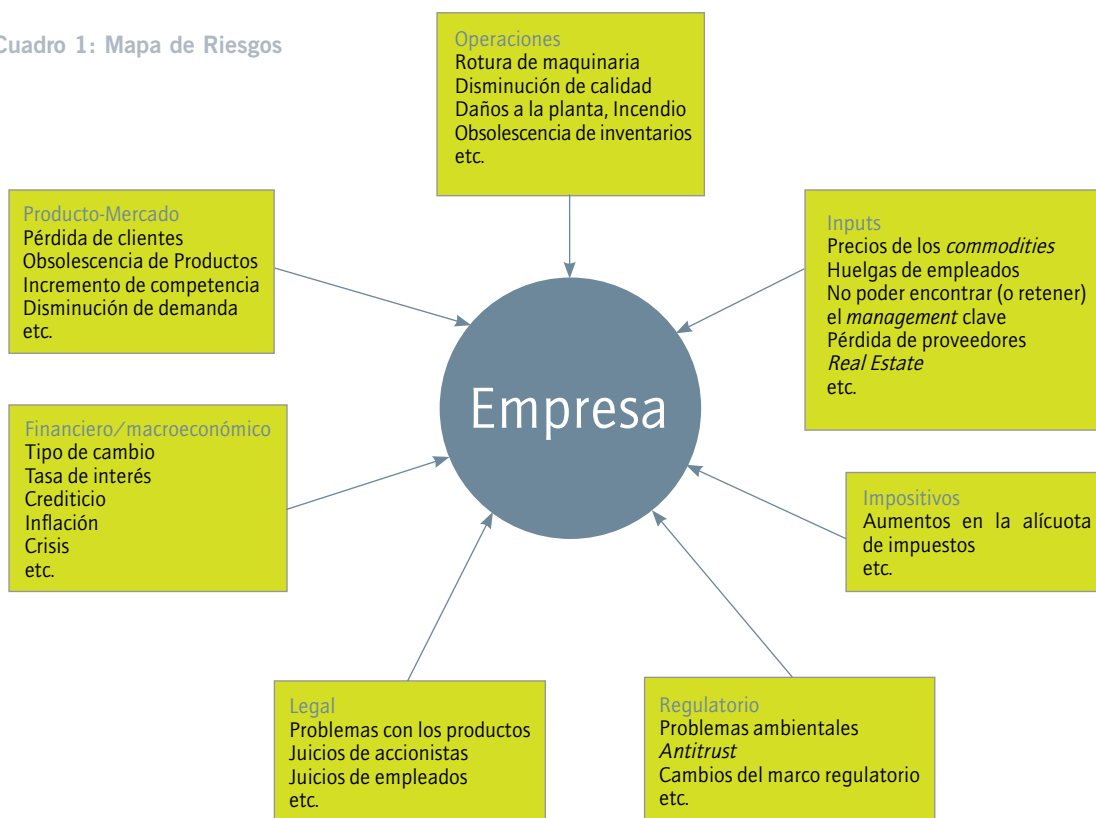
del caso de empresas financieras que suelen estar preocupadas por los efectos de los riesgos de tipo financiero y macroeconómico, en las empresas no financieras se identifican gran cantidad de tipo operativo, comercial y regulatorio. Este mapa implica una complejidad adicional. No se nos debe escapar que la mayoría de los riesgos presentados en este mapa no tienen activos que coticen en mercados financieros eficientes, por lo que su comportamiento futuro puede ser más complejo de estimar analizando el comportamiento pasado, y las alternativas de cobertura pueden ser difíciles de encontrar y difíciles de analizar.

Otro de los factores importantes es comprender que varios de los riesgos que se consideran

tienen diferentes grados de correlación, por lo que el análisis de sus efectos no puede ser realizado de manera individual. Será necesario, entonces, integrarlos en un único modelo de decisión. Uno de los factores clave en la elaboración del mapa de riesgos será la composición del grupo encargado de su confección. Es necesario incorporar directivos capaces de ver el negocio desde una perspectiva general y de largo plazo, pero también a gente que conozca el detalle de las operaciones y de los negocios.

**Las posiciones individuales de riesgo.** Tal como dijimos al inicio de este artículo, la volatilidad

Cuadro 1: Mapa de Riesgos



La medición de riesgos basada en los modelos de regresión nos permite estimar, sobre la base de una serie de supuestos, el impacto de los factores de riesgo en el comportamiento pasado de la empresa, a través de las variables de interés y la variable dependiente.

de los factores de riesgo identificados en el Cuadro 1 puede afectar a la empresa tanto positiva como negativamente. En principio, podemos decir que hay variables cuya subida de precio afecta positivamente a la empresa, y otras variables cuyo aumento de precio la afecta negativamente. Consideremos el caso de una empresa productora de un determinado *commodity*. Cuando el precio de dicho *commodity* aumenta, se genera un beneficio para la compañía, y cuando el precio disminuye, se genera una pérdida. En estos casos, suele decirse que la empresa está *long* en esa variable. Consideremos ahora el caso de una empresa que es usuaria de un determinado *commodity*, como una aerolínea que necesita combustible, cuyo precio deriva del precio del petróleo. Es claro que un alza del precio del petróleo le genera una pérdida, mientras que una baja le genera un beneficio. En estos casos, decimos que la compañía está *short* en combustible. Es fácil comprender que las posiciones *long* están asociadas con activos, y las posiciones *short*, con pasivos.

Como puede verse en los ejemplos del Cuadro 2, no es necesario que la empresa registre un crédito o deuda en sus estados contables para que se presente una posición *long* o *short*; estas derivan de cuestiones operativas y estructurales más que de cuestiones contractuales o de exposición contable.

**La medición del riesgo, los modelos de una variable y los modelos de regresión.** Una vez identificados y analizados los principales riesgos que afectan a la empresa, junto con sus eventuales correlaciones, es necesario intentar cuantificar el riesgo. El procedimiento más sencillo consiste en analizar cada posición individualmente, evaluando el impacto de la volatilidad de un factor de riesgo en la compañía, calculando el valor del flujo de fondos y el resultado del ejercicio o la variable que se obtenga de interés para cada nivel de precios del factor de riesgos en el futuro. Si a este cálculo

Cuadro 2: Ejemplo de posiciones *Long* y *Short*

| Posiciones <i>Long</i>  | Posiciones <i>Short</i>  |
|---|--|
| Una empresa con un crédito en moneda extranjera producto de una exportación está <i>long</i> en la moneda extranjera.                       | Una empresa con una deuda financiera o comercial en moneda extranjera está <i>short</i> en la moneda en la que se denomina la deuda. |
| Una empresa petrolera de <i>upstream</i> está <i>long</i> en petróleo y gas.  | Una línea aérea está <i>short</i> en el precio de los combustibles.  |
| Una empresa que es dueña de sus oficinas, locales comerciales o plantas industriales está <i>long</i> en el precio del <i>real estate</i> . | Una empresa que alquila sus locales comerciales está <i>short</i> en el precio del <i>real estate</i> .                              |



le agregamos una estimación de la distribución de probabilidades de la variable aleatoria, obtendremos una distribución de probabilidades para cada nivel de flujo de fondos, rentabilidad o beneficio estimado.

Otra metodología para medir el riesgo es el uso de los modelos de regresión. Estos modelos se basan en la información proveniente del pasado y buscan explicar el comportamiento de una variable, que llamamos *dependiente*, a partir del comportamiento de otra/s variable/s que llamaremos *independiente/s*. Estos modelos suelen expresarse de la siguiente manera:

$$VD = \alpha + \beta_1 \times VI_1 + \beta_2 \times VI_2 + \dots + \beta_n \times VI_n + \varepsilon$$

VD es la variable dependiente, normalmente el flujo de fondos, resultado o rentabilidad de la empresa que queremos analizar.  $VI_n$  es cada una de las variables independientes del modelo; en el caso que nos ocupa, corresponden a los factores de riesgo que afectan a la empresa. Los coeficientes  $[\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n]$  miden el efecto de las variaciones de cada variable independiente en la variable dependiente. El modelo se completa con  $\alpha$  y  $\varepsilon$  que son, respectivamente, la constante y el error del modelo.

La medición de riesgos basada en los modelos de regresión nos permite estimar, sobre la base de una serie de supuestos, el impacto de los factores de riesgo en el comportamiento pasado de la empresa, a través de las variables de interés y la variable dependiente.

**Los modelos de simulación y su uso como instrumentos de medición de los riesgos.** Los modelos de simulación nos permiten considerar los efectos conjuntos de todos los factores identificados en el mapa de riesgo, agregándoles

los conocimientos de la dirección y sus planes de acción. Para poder implementarlos, es necesario que la empresa tenga una adecuada proyección de *business plan* sobre el que intentará integrar su mapa de riesgos. Será necesario definir las variables que la empresa quiere analizar.

Consideremos, por ejemplo, el *cash flow* esperado. Para poder medir el riesgo, es necesario lograr que el *cash flow* esperado contemple los efectos de la volatilidad de los factores de riesgo. Para ello deberá reemplazarse cada una de las variables, que en los modelos tradicionales, llamados *modelos determinísticos*, se ingresa como un valor esperado sin volatilidad, por su distribución de probabilidades que muestre



Una vez identificadas las variables clave del mapa de riesgo en el *business plan*, será necesario reemplazar cada una de las variables por su distribución de probabilidades, esto equivale a insertar el mapa de riesgos en el *business plan*.

su valor esperado y la volatilidad asociada. Este procedimiento, que puede parecer muy complejo, es en realidad muy sencillo si se cuenta con el software adecuado.

Una vez identificadas las variables clave del mapa de riesgo en el *business plan*, será necesario reemplazar cada una de las variables por su distribución de probabilidades, esto equivale a insertar el mapa de riesgos en el *business plan*.

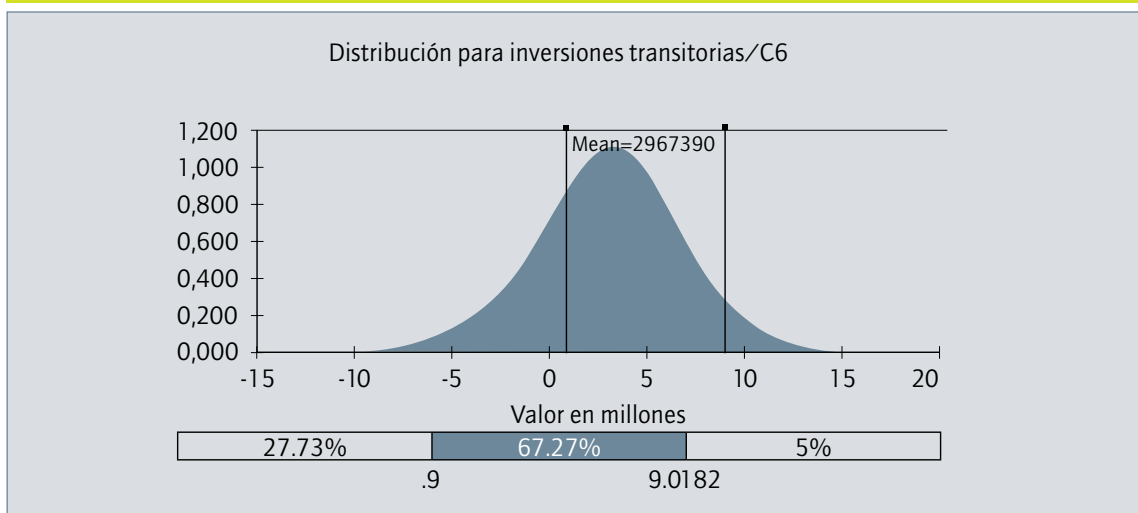
Con ello, el *modelo determinístico* se convertirá en un modelo estocástico. En estos modelos, el software de simulación estimará los resultados por medio de una determinada cantidad de corridas (habitualmente se hacen 10.000 corridas, aunque es común que estos converjan más rápidamente).

Cada vez que el programa corre, el modelo asignará, para cada una de las variables, valores aleatoriamente distribuidos dentro del abanico de

probabilidades, respetando, cuando corresponda, una matriz de correlación preestablecida. Obviamente, el resultado de cada corrida será diferente debido a que cada una de ellas tendrá una diferente estructura de *inputs*, por lo que el *output* resultante, que en el *modelo determinístico* era un valor único, ahora será una distribución de probabilidades con un valor esperado y su volatilidad asociada.

La Figura 1 muestra el resultado de la medición de riesgo en una empresa usando un modelo de simulación. La distribución de probabilidades que vemos en la figura presenta el flujo de fondos libre esperado por la empresa. En este caso, la compañía definió un límite mínimo de \$1,5 millones de generación de fondos en el año siguiente; es decir, si la generación de fondos del año siguiente no alcanzaba ese umbral, la empresa enfrentaba problemas financieros. El modelo nos muestra que el valor esperado del flujo de fondos libre gene-

**Figura No 1. Generación de caja en el modelo estocástico**



Los modelos de simulación permiten tener una medición de riesgos con una información muy superior a la de los modelos tradicionales en cuanto permiten incorporar la volatilidad de las variables y sus eventuales correlaciones al modelo de *business plan*.

rado el año siguiente es de cerca de \$3 millones (más exactamente, \$2.958.101), pero también nos muestra que hay una probabilidad del 33,8% de que el umbral de generación de fondos no sea alcanzado. Esa probabilidad de no alcanzar el umbral es una medida del riesgo de esa empresa en ese momento determinado.

Este ejemplo nos ayuda a comprender cómo los modelos de simulación permiten tener una medición de riesgos con una información muy superior a la de los modelos tradicionales en cuanto permiten incorporar la volatilidad de las variables y sus eventuales correlaciones al modelo de *business plan*. ¶



Todo lo que quieras alcanzar, ponlo a latir con la Tarjeta de Crédito Credencial.  
Límites: 01 8000 51 4882, en Bogotá 307 7027.



Banco de Occidente

Credencial

# Nuria Chinchilla: “Hoy, la gran discriminación no viene por ser mujer, sino por ser madre”

La doctora Nuria Chinchilla, quien en meses pasados visitó el INALDE, fue portada de la más reciente edición de la *Revista Mundo Cristiano*. Publicamos esta entrevista por considerarla de gran valor y actualidad.

**Juan Antonio Pérez López**, profesor del IESE Business School fallecido en un accidente en 1996, decía: “Si el siglo XXI funciona será porque la mujer tendrá una participación mayor en la vida social”. Nuria Chinchilla, discípula de este profesor, lo corrobora. Con sus palabras: “Hasta ahora, el mundo empresarial iba con un ojo tapado, el femenino. Hoy ve la realidad de un modo más completo”; y con los hechos: profesora del IESE, en Barcelona; licenciada en Derecho; doblemente doctora en Economía y Management; asesora de distintos organismos, públicos y privados, así como de gobiernos regionales y del estatal; primera mujer del *Top 10 Management*; profesora en más de diez escuelas de negocios en el mundo, conferencista, investigadora... Y, sobre todo, esposa y madre que ha sabido, como ella asegura, tener clara una trayectoria vital en la que integra, lo mejor posible, trabajo y familia. De hecho, sus grandes áreas de estudio son la conciliación y las trayectorias profesionales. No en vano, en la Escuela de Negocios de Stanford han escrito un caso sobre ella, en el que la bautizaron la ‘Juana de Arco de la Conciliación en España’. Al recordárselo, simplemente responde, con la misma sonrisa que la acompaña durante toda la entrevista: “Espero no acabar quemada como ella”.

## **Está claro que la entrada de la mujer en el trabajo ha sido un gran avance, pero algunos achacan la crisis familiar a este hecho**

Sí. Trabajar fuera de casa, tal como está pensada la empresa de hoy, es muy difícil. Venimos de un planteamiento decimonónico, en el que el punto de vista del individuo es lo que prima, no el de la familia; de una época en la que el hombre trabajaba y la mujer se quedaba en el hogar. Pero esto ya es pasado. No obstante, ¿qué ocurre cuando la mujer sale a trabajar y se encuentra con una empresa pensada por hombres y para hombres? Le resulta imposible conciliar trabajo y familia. Entonces, la mujer madre empieza a exigir unos tiempos, unas posibilidades; algo que también acaba siendo muy bueno para el hombre: un mundo de trabajo totalmente distinto. Por eso, hay que repensar la empresa, dar un vuelco al modo de entender la sociedad, pero desde el punto de vista de la familia, que es la que nos da capital humano y social, la capacidad de comprometerse, de ser solidarios.

## **¿Cuál es la solución, entonces?**

### **¿Rebajar horas?**

No, no. Se trata de flexibilizar los tiempos de modo que se pase de un control por presencia a un





Según la doctora Chinchilla, una empresa familiarmente responsable ve la familia como un nuevo *stakeholder*. Es decir, un nuevo grupo de interés -como los proveedores, clientes o empleados- que impacta por algún motivo en la compañía.



control, de verdad, por objetivos. No porque lo vean ahí sentado, ante el ordenador, va a tener futuro en la empresa, sino porque cumpla los objetivos: hacer lo que tiene que hacer, bien hecho; desde su casa, desde la oficina o desde la Conchinchina... ¡Hoy existe el don de la ubicuidad!

### **Pero no siempre se podrá trabajar desde la casa...**

Es verdad. Hay labores que tienen que hacerse desde la empresa. Pero, curiosamente, los trabajos que tienen más problemas de conciliación son los más conciliables en este sentido: los directivos de empresas, por ejemplo, que no tienen horarios. No hace falta estar todos a la misma hora en el mismo sitio. Se puede ir primero a dejar a los niños al colegio y salir una hora más tarde; o salir una hora antes y seguir después, habiendo hecho los deberes con los niños en casa. Hay muchas posibilidades de flexibilización que no cuestan dinero a las empresas, pero que requieren de voluntad.

### **Tintorería y trabajo**

#### **¿Qué hacen las empresas flexibles?**

Algunas dan la posibilidad a los empleados de llevarle la ropa a la tintorería y se la devuelven al terminar la jornada. Otras, como en Colombia, que trabajan con indígenas, para facilitar el trabajo doméstico, ponen las lavadoras al entrar en la fábrica y así, en vez de ir al río para hacer la cola, la dejan al iniciar labores y se la llevan al salir. La inventiva es muy grande.

### **Es un cambio de mentalidad muy potente**

Sí, es un gran cambio, y por eso estoy metida aquí, para intentar variar este modo de pensar. Además, es una evolución necesaria si realmente queremos sobrevivir. Hemos tardado cincuenta años en ver que no podemos matar el medio ambiente y lo debemos conservar para generaciones futuras, con leyes, sanciones, etc. Pero estamos viviendo una nueva contaminación mucho más grave, sobre todo porque no nos damos cuenta: la sociedad está montada en torno a un egocentrismo individualista que para nada nos hace más felices. Somos más esclavos y menos humanos. Y es muy grave, también, porque estamos dando en la base que es la familia.

### **La 'humanofactoría'**

#### **¿Tan grave es?**

La única "humanofactoría" que existe es la familia. Si no la apoyamos, estamos impidiendo el desarrollo de una sociedad más productiva, más humana y, en el fondo, más feliz. Desde el punto de vista de la ecología humana, la empresa que dice que no quiere madres, lo que está haciendo es atacarse a sí misma. Y es que la gran discriminación de hoy no es por ser mujer, sino por la maternidad, potencial o

La gran revolución pendiente en la empresa es flexibilizar los tiempos, de modo que se pase de un control por presencia, a un control por objetivos.

actual. Cuando, en realidad, es un tema de convencimiento porque un padre y una madre están desarrollando una gran cantidad de competencias nuevas que son muy positivas para la empresa: trabajo en equipo, empatías al escucharse mutuamente o al soportar al niño que llora. ¡Ojalá tengamos muchos padres y madres en nuestras empresas!

### **Sigue siendo muy difícil la conciliación**

No digo que no. Hay que saber elegir bien: con quién se casa, dónde vive y a dónde va a trabajar. Eso significa conocerse y tener un proyecto de vida claro. Si se casa, debe tener clara su 'misión familiar': ser feliz y hacerlo extensivo a los hijos; así, cuando les exige, sabe que lo hace porque quiere el bien para ellos. Y con el marido: su trabajo es parte de la misión de él, y viceversa; el estudio de su hija también es parte de su misión. Así, en esta trayectoria vital uno integra lo mejor que puede su trabajo. El tema es: usted, su marido, los hijos y cuánto tiempo necesitan de verdad. Tiempo y energías. Y si no existe ese norte, el norte será el que nos den y no seremos dueños de nosotros mismos.

**Pero, por parte del empresario, no parece que sea tan fácil: cada vez que una madre tiene un niño son cuatro meses de baja maternal; y, ahora, dos semanas el padre. Alguien tendrá que sustituirlos, ¿no?**

Si se alargara la baja de maternidad o paternidad, como en otros países, sería mejor. Con cuatro meses, la empresa no puede buscar a otra persona: cuando esta ha aprendido lo que tiene que hacer, se va y los compañeros de trabajo acaban realizando los trabajos de la madre o del padre en cuestión y eso es injusto. Si fuera una baja de, por ejemplo, un

año, sí daría tiempo a la persona sustituta; y, a la vez, la empresa crearía una 'cantera' de gente polivalente, preparada para distintos puestos.

### **Un título familiar**

**¿Esto es lo que usted llama Empresa Familiarmente Responsable (EFR)?**

Sí, es parte de lo mucho que representa ser una EFR. Empresas que ayudan a que sea posible esta conciliación a través de sistemas como los mencionados anteriormente. Desgraciadamente, en la mayoría de casos, hoy se ve la familia como un coste y no como un recurso. En cambio, una EFR ve la familia como un nuevo *stakeholder* de la empresa. Es decir, un nuevo grupo de interés –como los proveedores, clientes o empleados– que impacta por algún motivo en la compañía.

### **¿Cuántas empresas son, hoy, EFR?**

La EFR es una certificación que creamos en el IESE y la cedimos a la Fundación + Familia, con la idea de que la extendiera por toda España y ya la tienen unas cien compañías, sin contar con las de México y Colombia. Primero llamábamos a estas empresas *family friendly*, pero pensamos que no era suficiente con ser 'amigables', era necesaria una responsabilidad.

### **La tarea del gobierno**

**¿Cuál es el papel del gobierno en todo esto?**

Llevamos tiempo trabajando para que apliquen desgravaciones fiscales a las EFR. O todavía mejor, porque no cuesta nada al erario público, que haya más puntos en concurso público para las empresas que cumplen unos mínimos de flexibilidad.



El mejor modo de vivir la igualdad de oportunidades es el que se vive en la familia, donde realmente queremos a las personas por lo que son, sean cuales sean sus capacidades o defectos.

Mi sueño es que ser una EFR sea una condición *sine qua non* para poder abrir o poder seguir con una empresa, como lo es hoy la certificación de calidad ISO. ¿Por qué no una y sí la otra, cuando la familia es tan importante y dependemos de ella?

#### ¿Y un Ministerio de Familia?

Sí, ya lo dijo el Premio Nobel de Economía del 92, Gary Becker: el mejor ministerio de asuntos sociales es la familia, porque es la que previene todo lo que luego llega a un ministerio social: drogadicciones, gente incapacitada para trabajar, etc. Todos los problemas que allí se reciben son, en gran medida, porque la familia está desestructurada y no ha sido capaz de cumplir su función. Por tanto, un Ministerio de Familia es sinónimo de prevención, porque sería el ojo de los consejos de ministros, el punto de vista de las familias. Uno más, pero muy importante. Algunos países, como Alemania, ya lo tienen.

#### Cuotas y 'techo de cristal'

##### ¿Cree que es una solución decir 'mitad hombres, mitad mujeres'?

No. Poner cuotas es un error. Lo que hay que hacer es analizar por qué ha habido un fallo y actuar para corregirlo. Por eso, debemos ser conscientes de que, sin querer, llevamos un 'filtro' que nos lleva a contratar a nuestros iguales. Es lo que llamamos el 'techo de cristal', el que han puesto siempre los hombres a las mujeres para seleccionar y promocionar.

##### ¿Existe realmente una desigualdad?

Sí, y es un problema que tiene una base real. Pero creo que el mejor modo de vivir la igual-

dad de oportunidades es el que se vive en la familia, donde realmente queremos a las personas por lo que son, sean cuales sean sus capacidades o defectos.

#### Ideología y realidad

##### No parece que se vea tan claro...

El gran problema que tenemos son las ideologías, que no dejan pensar. Hay que hablar de realidades, no de ideologías. Creo que ya está pasado hablar de izquierdas o de derechas. ¡Es algo del Siglo XIX! Estamos hablando de quién tira adelante temas que son de este nuevo siglo y nadie puede olvidarse de la familia, porque es lo único que tiene futuro. Lo demás es yermo, no futuro.

#### Se habla de nuevos modelos de familia

Llamar "matrimonio" a una unión homosexual es contradictorio etimológicamente: mater–munus significa "el oficio de madre": ser capaces de procrear, y dos personas del mismo sexo no procrean nada. La ideología de género es el último cartucho de la lucha de clases de Marx y Engels, ligada al *lobby* homosexual. Es una lucha que acaba yendo contra el hombre y la mujer. No es verdad que las mujeres tengamos que liberarnos de la maternidad. La maternidad no nos esclaviza, sino que nos da mayor seguridad. El género es único, el humano y los dos sexos somos complementarios. Por eso colaborando, somos mejores. Incluso las empresas mixtas tienen resultados un 30% mejores que las conformadas por solo hombres o solo mujeres. Y esto no lo va a cambiar un Estado con cuatro leyes.

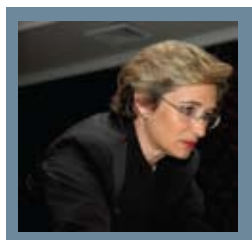


Desde el punto de vista de la ecología humana,  
la empresa que dice que no quiere madres, lo  
que está haciendo es atacarse a sí misma.

### ¿Quién es, entonces, el agente de cambio?

Cada uno de nosotros. Lo que tiene que hacer el Estado es no entrometerse más en cosas que son de la familia, de la persona, de la escuela. Cada gobierno tiene que hacer lo que se hace en las democracias modernas: unas leyes marco y, después, no un *laissez faire, laissez passer*, sino un "dejar a cada uno la responsabilidad que tiene". Y punto. La finalidad de educar no es del Estado sino de los padres, pero este siempre ha tenido un hambre de

poder y nuestras democracias, en las que solo se pueden votar listas cerradas, han permitido que sea cada vez más así. Hay que ser valientes y pasar de lo que llaman "políticamente correcto", porque así no se vive, se malvive. ¶



## Nuevo feminismo

Usted habla de conciliación.  
Pero, personalmente,  
¿consigue ponerla en práctica?

Si soy sincera, nunca pensé que me iba a meter en todos estos 'líos'. Mi marido, que es empresario, me ha apoyado mucho. Ya casados nos fuimos a vivir al lado de mi madre: quería tener a alguien cerca y en quien confiar. Pensábamos que no íbamos a tener hijos, pero al final llegó una niña, hace dieciocho años. Y ahí estaba toda la familia: marido, hija, yo, abuela...

Un equipo completo...

Sí, y todo lo material delegable, lo delegaba. Por supuesto, ahí no incluía las relaciones personales. Los viajes que tenía que hacer, si podía, los hacía en verano e íbamos los tres

(con esta 'excusa', mi hija ha aprendido cinco idiomas) ¿Y qué habría pasado si hubiera tenido más hijos? No lo sé. Pero seguramente habría ido más lenta en mis investigaciones. Quizá por eso, precisamente, Dios solo me ha dado una.

¿Es usted feminista?

Me considero femenina. Lo otro, son otra vez ideologías. Soy femenina porque soy mujer, y encantada de la vida. ¿Es esto feminismo? No me gustan los 'ismos', pero si me tuviera que definir, hablaría de lo que Janne Haaland Matlary, ex Secretaria de Estado de Noruega, ha dado en llamar "neofeminismo": no es una lucha contra, sino una lucha con: con los demás, con los hombres, con las familias. Una lucha contra una misma para, con los que me rodean, avanzar. Es una corresponsabilidad y es mucho más agradable, porque no vas sola.

Escrito por Jaume Figà - Revista Mundo Cristiano (España)



# X Asamblea de Egresados Asociación de Egresados del INALDE

El pasado 13 de noviembre se realizó, en las instalaciones del Metropolitan Club de Bogotá, la X Asamblea de Egresados, organizada por la Asociación de Egresados del INALDE. El tema central fue 'Sostenibilidad y futuro de ciudad', para lo cual se contó con la intervención de uno de los personajes presidenciables del momento, el ex alcalde de Medellín, Dr. Sergio Fajardo.

La Asamblea inició con el Himno Nacional de Colombia, seguido del discurso del Dr. Helmut Barros Peña, Presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Egresados, quien dio el saludo de bienvenida a los asistentes e instó a seguir apoyando la ardua labor de la AEI; luego, la Dra. Cecilia Duque Duque, Directora Ejecutiva de la Asociación, presentó las actividades realizadas y los logros obtenidos durante el año y, posteriormente, el Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE, ofreció unas breves y cálidas palabras a los egresados.

A continuación, se dieron a conocer los nombres de los nuevos miembros de la Junta Directiva de la Asociación, elegidos por los diferentes egresados afiliados a la misma. Los representantes elegidos por votación virtual fueron:

**PADE:** María Consuelo Ayala Carreño

**PDD:** Claudia Viviana Ruiz López

**MBA:** Juan Carlos Figueroa Espinel

El Dr. Sergio Fajardo, en una conferencia de aproximadamente hora y cuarto de duración, habló sobre su gestión como alcalde de la capital antioqueña, centrándose en proyectos concretos, y sobre los retos políticos del momento para forjar un país con más oportunidades y menos violencia.

La Asamblea concluyó con una cena de integración y *show* en vivo de comida molecular, denominada 'Ingredientes de la cocina tradicional colombiana en la alta cocina', a cargo del chef Gerardo Zabala, discípulo de la academia de ElBulli, considerado el mejor restaurante del mundo.



# Quiénes son los representantes elegidos



**MARÍA CONSUELO AYALA CARREÑO,  
REPRESENTANTE POR EL PADE**

Trabajadora Social. Experta en dirección general de Recursos Humanos en compañías de diferentes sectores, con amplia experiencia en las áreas de planeación estratégica y administración de gestión humana. Cuenta con altas capacidades en planeación, ejecución y control de grandes proyectos de cambios organizacionales y experiencia internacional de más de 6 años en el manejo y coordinación de las gerencias de Gestión Humana en 10 países de América Latina y en el sur de Estados Unidos. Egresada del PADE en 2008.



**CLAUDIA VIVIANA RUIZ LÓPEZ,  
REPRESENTANTE POR EL PDD**

Administradora de empresas de la Universidad del Rosario con especialización en Gerencia de Servicios de la Universidad de La Sabana. Ha realizado cursos y diplomados en Berkley, Forum, Universidad del Rosario y Xerox, en mercadeo, ventas y negociación. Domina tres idiomas (español, inglés y francés) y es auditora autorizada para procesos ISO. Además, es Vicepresidente Comercial y socia de la empresa LexBase S.A., creada en 1992, y tiene una experiencia laboral de 18 años, de los cuales 10 fueron en Xerox Colombia. Es egresada del Programa PDD en marzo de 2008 y fue nombrada vicepresidenta de su promoción.



**JUAN CARLOS FIGUEROA ESPINEL,  
REPRESENTANTE POR EL MBA**

Arquitecto. Empresario del sector de Tecnología Informática. Actualmente es el Gerente General de la empresa Tekne Com S.A. y cuenta con una experiencia de 10 años en la gerencia de empresas de este sector, a nivel de canal mayorista, como Ledakon S.A., Impresistem S.A. y MPS Mayorista de Colombia. En el sector de la construcción también tiene una experiencia de 16 años en el área de gerencia de proyectos e interventorías, proyectos de vivienda, educación, comercio, concesiones viales, etc. Obtuvo una mención de honor en el concurso promovido por la Sociedad Colombiana de Arquitectos para el diseño de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño. Egresado del MBA en 1998.





## Sergio Fajardo, ex alcalde de Medellín

A continuación, presentamos un resumen de la conferencia dictada por el Dr. Sergio Fajardo, ex alcalde de Medellín, en el marco de la X Asamblea de Egresados del INALDE.

**Hace cerca de 9 años**, un grupo de 50 personas nos reunimos en Medellín con una preocupación muy grande. Llevábamos toda la vida, desde nuestras perspectivas y posiciones en la sociedad, diciendo cómo debería ser el mundo. Nos preocupábamos por la ciudad y por el país y, de una forma u otra, trabajábamos por ello, siempre buscando que la educación, la ciencia y la tecnología fueran parte de nuestro desarrollo. Sin embargo, todos terminábamos con la frase: "Debería ser de tal manera".

Después de muchos años descubrimos algo tan sencillo como lo siguiente: "Son los políticos quienes toman las decisiones más importantes de una sociedad, gústenos o no". Y cuando por fin entendimos el significado de esta expresión empezamos a escribir un capítulo distinto: "Pues entonces nosotros vamos a participar en política", algo que la mayoría no había considerado nunca. Y nos propusimos participar en las regiones que aún no habían hablado, para idear una transformación. Ese fue el

No tengo la menor duda de que la tarea fundamental para Colombia es reconstruir la política, porque esta va de la mano de la confianza en lo público... Por eso me atreví a participar en ella.



reto que nos pusimos: pasar del debería, que es el que decimos cuando estamos afuera, al decir así se hace, al llegar al poder...

Para la mayoría de los colombianos, el terreno de la política, y los políticos en sí, tienen una connotación negativa. Nosotros, después de muchos años de estar trabajando desde perspectivas individuales, nos atrevimos a participar en ella y creo que me quedo corto reivindicando y señalando la importancia de la política. No tengo la menor duda de que la tarea fundamental para Colombia es reconstruir la política, porque esta va de la mano de la confianza en lo público...

Hay una expresión que ha hecho carrera en el mundo de lo público y no dudo que un buen porcentaje de políticos esté de acuerdo con ella, y es "el fin justifica los medios". Esto significa llegar al poder de cualquier manera y el ejemplo más dramático en Colombia es el de la parapolítica... Un grupo de personas que se asoció con narcotraficantes o paramilitares para que a través de ellos pudieran llegar al poder...

En contraposición, nosotros creemos que la frase que carga todo el contenido de lo que debe ser la política es "los medios son los que deben justificar el fin", porque de la forma como se llega al poder, así será la función una vez se llegue a la administración pública. Quien ha pagado, quien ha recibido préstamos para subir, cuando llega tiene que pagar, y lo hará de los recursos públicos. Esa es la corrupción que nos ha hecho tanto daño...

Pero lleguemos al poder, con el ejemplo particular de Medellín, una forma de acercarse a la vida de las ciudades. Lo voy a explicar desde la perspectiva matemática, planteando y resolviendo problemas, con algunas ideas muy elementales acerca de cómo solucionarlos:

1. Problema que no se enuncia, no se resuelve.
2. Problema que se pretende resolver sin haberlo entendido, tarde o temprano se enreda.



Son dos conceptos muy sencillos de cómo llegar al poder. ¿Y qué problemas nos planteamos nosotros para resolver en Medellín?

**1. Las desigualdades sociales.** Nosotros vivimos en un país que tiene unas desigualdades sociales profundas y no estoy descubriendo nada nuevo. América Latina es la región más desigual de la tierra (no la más pobre, la más desigual) y dentro de esta región, Brasil lidera el *ranking*, seguido de Colombia y Bolivia. Voy a ilustrar con un ejemplo la manera como nos acercamos al problema. En Colombia el sistema escolar tiene básicamente la siguiente configuración: el 20% del sistema educativo es privado y el 80% es público. Ese 20% atiende fundamentalmente la parte alta de nuestra sociedad, si lo ponemos en estratos, 4, 5 y 6. Y el sector educativo público atiende el 80% de la población, que corresponde a estratos 1, 2 y 3. En este y en cualquier tipo de medición que se haga queda claro que la calidad del sistema educativo privado es muchísimo más alta que la del sistema público en Colombia.

Estamos en el Siglo XXI, el siglo de la información y el conocimiento, en el que la capacidad de las personas depende de la calidad del conocimiento que reciben para poder avanzar en una sociedad como

la nuestra... Y entonces, si la calidad de la educación depende de la condición social de las personas, nuestra sociedad va a ser cada día más desigual si no hacemos de la educación, en términos generales de la sociedad del conocimiento, un elemento fundamental de la formación...

El acceso a esa alta calidad que tenemos que construir tiene que ser un derecho y no un privilegio. No sé cuantas veces sostuve ese argumento de "debería ser" la calidad de la educación elemento primordial en la transformación de nuestra sociedad. Ahora que llegamos al poder, ya podemos decir "así se hace".

**2. La violencia.** Todos, por el hecho de ser colombianos, hemos vivido en un país en el que la violencia ha sido signo de nuestras vidas, es un elemento común. Nuestra vida ha estado asociada con palabras como FARC, narcotráfico y política... La ciudad de Medellín tiene probablemente la expresión de violencia más dramática en Colombia: hace cerca de 30 años entró el fenómeno del narcotráfico, que estremeció los cimientos de nuestra sociedad, y el costo que ha tenido sobre todos nosotros es incalculable.

Allí, en los últimos 20 años, hemos tenido cerca de 70.000 homicidios. En 1991

La fórmula para resolver el problema colombiano es: disminuir la violencia y, a medida que se va disminuyendo, transformar inmediatamente esa ganancia en intervenciones sociales.

tuvimos alrededor de 6.500 homicidios, aproximadamente 300 por cada 100.000 habitantes, por lo que Medellín era la ciudad más violenta de la tierra, y eso tuvo un gran costo sobre la estructura de la sociedad. El año pasado tuvimos 27 por cada 100.000 habitantes, y si hubiéramos tenido esta cifra durante los últimos 30 años, no se hubiera hablado de esta ciudad ni de Colombia. Pero ahí está esa realidad. Ahora, nuestra mezcla de las desigualdades sociales y violencia sí es única y les quiero decir cuál es la fórmula para resolver el problema, haciéndolo de la manera más intuitiva.

Lo voy a presentar con dos árboles grandísimos, uno al lado del otro. Uno es el de las desigualdades sociales, otro es el de la violencia y nuestro reto es sacar el par de árboles, pero de raíz. Antes de empezar a resolver el problema hay que entenderlo: si hay que sacar los árboles, pensemos cómo están las raíces. Después de 30 años, ya no se tiene idea de cuál raíz corresponde a qué árbol, pues están unidas. Entender el problema desde esta perspectiva nos da un camino para la solución. Si tenemos la misma raíz, ¿cómo vamos a hacer para sacar los dos árboles? El problema es el siguiente: las raíces son tan profundas que si nos dividimos no seremos capaces de sacarlos, entonces todos tenemos que ir primero al árbol de la violencia, jalar, y en el momento en que sintamos que ese árbol se está moviendo, pasarnos al árbol de las desigualdades sociales y jalarlo también. La idea intuitiva es ir jalando los dos al tiempo.

La fórmula es: vamos disminuyendo la violencia y, a medida que se va disminuyendo, inmediatamente tenemos que transformar esa ganancia en intervencio-

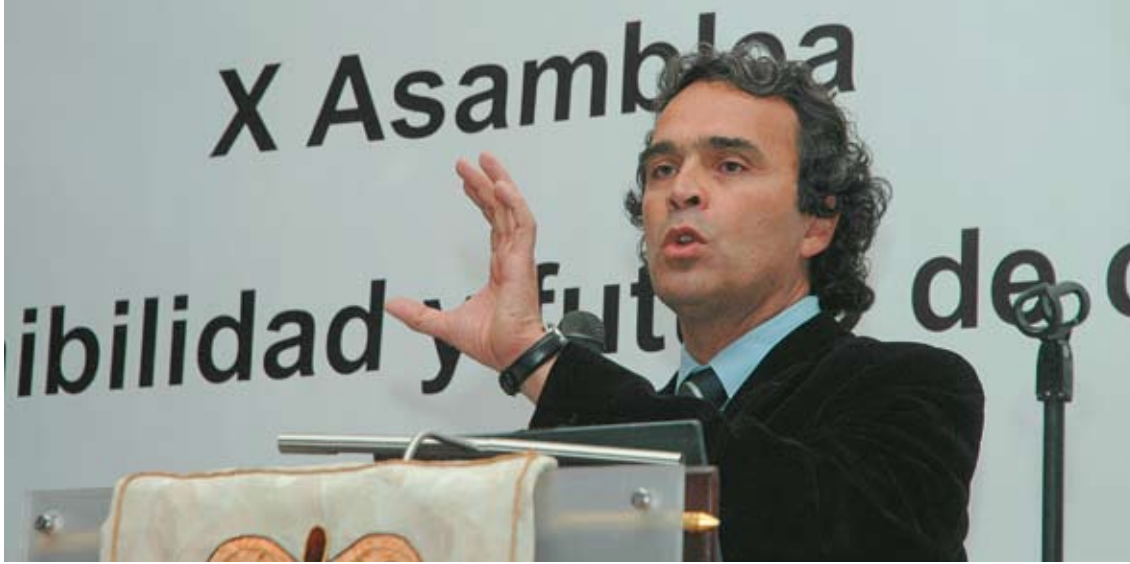
nes sociales... Vamos a tener violencia por una cantidad de tiempo mientras exista el narcotráfico, pero sí podemos disminuirla, y ese es nuestro reto, y no se puede retroceder en este sentido... El miedo es la violencia y la esperanza son las oportunidades.

La violencia, cuando lleva tantos años, tiene muchos efectos negativos, y uno de ellos es que la sociedad cada vez se divide más, destruye todo tipo de ponencia ciudadana, cada quien se va encerrando en grupos pequeños y, por lo tanto, la relación con los demás es una relación de extraños, de desconfianza, destruyendo el concepto de ciudadanía.

**¿Qué hacer para disminuir la violencia?** Por un lado, recuperar la presencia de las autoridades legítimas en todos los espacios de la ciudad, pues no puede ser que en un barrio haya una banda que determine lo que pasa allá. De la mano del narcotráfico aparecieron esa cantidad de poderes en Medellín y la única que puede dar garantía en una ciudad es la Policía y tiene que ocupar todos los espacios para darnos la seguridad. Nunca en la vida imaginé que diría "necesitamos más policías", pero viendo el problema que teníamos, empezamos a trabajar cuidadosamente con esta institución y fue una experiencia muy poderosa. Hay que estar juntos en todos los espacios para poder resolver los problemas. Lo que aprendí en ese trabajo sobre las fuerzas policiales fue muy importante, y como condición siempre estuvo el respeto a los derechos humanos, no porque nos lo exijan, sino por convicción, pues es una conquista de la humanidad. Este trabajo fue muy benéfico y me gusta reconocerlo públicamente.

El segundo tema tiene que ver con la reinsertión. El actual gobierno, en la primera administra-





ción, negoció con los grupos paramilitares y narcotraficantes un proceso de paz que arrancó en Santa Fe de Ralito y que tuvo una negociación un poco atípica, en el sentido que nunca vimos una bitácora, sino que fue pactada en unos aspectos que no estaban muy claros. Sin embargo, cualquier tipo de negociación que se haya hecho, seguro tuvo los siguientes componentes:

- Esas cabezas iban a pagar unos años detenidos y se comprometían a no delinquir, pues precisamente para eso estaban negociando; y, de igual forma, ellos desmovilizaban a sus tropas, que también debían abandonar la delincuencia.

Antes de llegar al poder en Medellín, esa negociación ya se estaba haciendo y nos entregaron 868 reinsertados. Cuando el M-19 se desmovilizó a principios de los 90, eran 900 guerrilleros para todo Colombia; nosotros arrancamos con 868, y hoy son cerca de 4.300 los que tenemos allá. Entonces, tomamos una decisión política muy poderosa: conducir y hacer un proceso de reinsertión, pues esas son las raíces de nosotros. Y tenemos que responder un interrogante, ¿cómo garantizar que los desmovilizados no vuelvan a delinquir? Lo que hacemos es comenzar una reinsertión, donde lo primero es brindarles atención psicológica y social y, a la vez, darles trabajo. Pero, ¿qué sucede? Que esas personas llegan a vivir a los barrios de la ciudad y allá la mayoría de los jóvenes están sentados y no han estado en la ilegalidad. Desde luego, al verlos, dicen: "Yo estoy aquí y no tengo oportunidades, mientras que este delincuente llega y tiene toda la atención del Estado" y les surge la pregunta: "¿Para tener una oportunidad tengo que ser delincuente?" Y, por supuesto, tenemos que mostrarles a esas personas que también hay oportunidades para ellos. Este proceso es muy complicado para un país que no ha terminado de vivir un conflicto, que no ha detenido ni el parami-

litarismo ni el narcotráfico, pero que tiene como meta sacar al mayor número de jóvenes de la guerra y la destrucción.

La síntesis es que cerca de ese 90% de quienes entregaron sus armas van caminando bien y van a volver a la sociedad, reinsertados, pero hay un porcentaje que hace trampa, por lo que la fuerza de las instituciones a las que les corresponde, como la Fiscalía y la Policía, debe llegar...

Ahora, ¿cómo sale la gente de la guerra?: salen muertos en la confrontación, desmovilizados (individualmente y con un incentivo o negociación) o por medio de la reinsertión. El reto que tenemos es que por la puerta que tenemos abierta no entre otro a reemplazar al que sale... Y la palabra que hay detrás de todo esto es oportunidades. Tenemos que construir otro camino para quienes nunca han estado en la violencia, para que empiecen a crecer sin la posibilidad de estar en esa esquina sentados. Si no eliminamos la violencia y llegamos con las oportunidades sociales, seguiremos en el mismo ciclo de violencia, por lo que hay que cerrar esta puerta.

**¿Y las oportunidades sociales?** La educación, entendida en un sentido amplio, es el motor de la transformación social... Pero tenemos un problema, y es que la educación es muy problemática desde el punto de vista político. No conozco un solo político que no haya dicho que la educación es lo más importante. Pero que todos (derecha, izquierda y centro) coincidan en una frase, es muy extraño. Además, al decir educación todo el mundo piensa en el largo plazo o la limita a los colegios.

Por eso, nos toca poner la frase en un sentido amplio, entendiendo la ciencia, la tecnología, el entendimiento, la innovación y el desarrollo

Una de las estrategias más trascendentales en Medellín fue la de cambiarle la 'piel' a la ciudad: construir en los sitios asociados con destrucción las obras más hermosas y esa fue una decisión política: las personas más humildes van a los lugares más hermosos.

productivo como parte de la construcción social para transformar las ciudades. Y yo lo digo con todo el orgullo: nosotros hicimos la apuesta alrededor de esto.

Además, manejamos la política de una manera diferente. No negociamos ni un solo pedazo de la ciudad por interés; por eso, cuando llegamos al poder no le debíamos nada a nadie y nos comprometimos con la ciudadanía... Al llegar allá, la confianza que construimos en la actividad política la convertimos en confianza hacia la administración pública, y eso se llama transparencia, que es una fuente de riqueza.

La ciudad mejor calificada en la encuesta de transparencia que hace Confecámaras sobre capitales en el país fue la nuestra, con una observación: la anterior administración a la mía había sacado la nota 3009 y era la peor capital sobre transparencia... Y lo señalo para decir: haga la política de una manera, llegue al poder y multiplique la confianza y la transparencia y así obtiene la materia prima para hacer las transformaciones. El cómo llegó es fundamental para lo que va a hacer en el poder.

El modelo 'Medellín, la más educada' tiene componentes de distinta naturaleza. En nuestro sistema educativo la calidad es un factor de división y no de integración, que es lo que debería ser. Y si esto es así, nuestra sociedad va a ser cada vez más desigual e injusta. Además, aquí la educación pública está asociada con conflicto y mala calidad. Por eso tenemos que generar una movilización social en torno al tema.

Durante mi gobierno, nos inventamos las olimpiadas del conocimiento en lenguaje y matemáticas, que buscaban el encuentro de jóvenes de colegios públicos y privados, siendo la educación un punto de conciliación. El primer año fueron 700 estudiantes, y este año participaron 42.000, convirtiéndose en una gran movilización, cuyas semifinales se transmiten en vivo por televisión. Se crearon

las condiciones para que se encontraran personas de todos los estratos, que jamás podrían haber interactuado en otros espacios. No se ha oído nada de violencia en un colegio desde hace 5 años.

Ahora, si vamos a hacer de la educación un motor para la transformación social, más vale que maestros y maestras reciban el reconocimiento que se merecen como personas, pues si son sinónimo de algo inferior, estamos en un serio problema. Yo digo que todos los maestros de Medellín son buenos por definición, porque si digo que son malos, los veremos peor de lo que son, y debemos darles confianza y empezar a trabajar con ellos para mejorar y avanzar... Hay que entender el tamaño del problema para irlo reduciendo.

Una de las estrategias más trascendentales fue la de cambiarle la 'piel' a la ciudad: construir en



los sitios asociados con destrucción las obras más hermosas de la ciudad y esa fue una decisión política: las personas más humildes van a los lugares más bellos. Cambiamos los escenarios de la muerte por los de las oportunidades y eso tiene un mensaje muy poderoso.

La otra estrategia o condición, es que el primer paso para la calidad de la educación es la dignidad del espacio. Hacemos el colegio público tan bonito y tan bueno como cualquier privado, y la autoestima de ese niño o niña que estudia allá va a crecer porque es un mensaje de inclusión social. Construimos ludotecas para la primera infancia, colegios en la Comuna 13 y en barrios de invasión, y muchos otros lugares como bibliotecas, auditorios y parques. Lo público tiene ahora un sentido muy poderoso para esas comunidades, pues para los más humildes significa que estamos todos allá, y eso muchas veces se ignora. Los barrios en los que se llega con un colegio así, se estremecen y lo convierten en punto de referencia para esa comunidad. Y ¿por qué hicimos eso? Por las oportunidades, por la necesidad de tocarles el alma...

No ha habido un solo incidente de violencia en todos estos espacios que creamos. El mensaje es de orgullo de lo que se tiene, aunque haya implicado un proceso. Por ejemplo, si alguien quiere ver la obra más importante de Iberoamérica, de acuerdo con la Bienal Iberoamericana de Arquitectura, que incluye Portugal y España, se tiene que ir al barrio más pobre de Medellín. Este es un sitio donde no había ni una sola luz y se convirtió en un parque biblioteca...

¿Cuál es el sentido de todo esto? Crear un punto para encontrarnos en lo público, y Colombia es un punto para encontrarnos como personas sin que importe el estrato.

Recordemos siempre, a manera de conclusión, al muchacho que está sentado en la esquina: ¿Qué ve?, ¿Cómo lo sacamos de la guerra?, ¿Cómo evitamos que entre en ella?, ¿Cómo vamos a tener una nueva generación que no tenga nunca que pasar por esa esquina? Ese es el reto, y se traduce en oportunidades... Y esa fue la forma como lo hicimos: la educación como motor para la transformación social y disminución de la violencia de la mano de la Policía y a través de la reinserción. Las dificultades y momentos amargos fueron y son muchos, pero podemos decir: pasamos del miedo a la esperanza y ahora el reto es Colombia. ¶



*Cosméticos*



*Cuidado Capilar*



*Línea Facial*



*Cuidado Corporal*



*Fragancias Masculinas*



*Fragancias Femeninas*







Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D  
Director del Área Empresa Familiar  
y Profesor del Área Política  
de Empresa de INALDE

María Piedad López Vergara  
Investigadora del Área  
Empresa Familiar de INALDE



# Los secretos de las empresas familiares centenarias

## Lecciones para transmitir de generación en generación

El que algunas empresas familiares hayan alcanzado hasta 40 generaciones de existencia obedece a los principios y valores que comparten todos los miembros de la organización y a un equilibrio entre la visión familiar y empresarial.

**Aunque para muchos sea** una cuestión atribuida exclusivamente a la literatura, las empresas familiares centenarias existen y muchas de ellas llevan más de 1.429 años, como la constructora japonesa Kongo Gumi, fundada en el año 578 y cuya generación actual es la número cuarenta.

Ante esta realidad, surgen varias preguntas ¿Qué hace que este tipo de empresas puedan durar tantas generaciones?, ¿Cómo lo logran?, ¿Cuáles son sus secretos?, ¿Qué han aprendido para llegar a ser lo que son?

No hay una verdad absoluta que revele el secreto del éxito, pero sí se pueden aprender ciertas lecciones de sus prácticas a través de sus generaciones.

Existen investigaciones que demuestran que un diferencial que le agrega valor a las empresas familiares, son los principios y valores que comparte la familia con la compañía (Koiranen, 2002).

Estos estándares, ya sean implícitos o explícitos, son principios morales y éticos capaces de influir en el comportamiento de los miembros de una organización (Kluckhohn, 1951). Aronoff y Ward (2000) los describen como "the bedrock", la roca sobre la cual reposa la cultura corporativa, capaz de brindar un patrón para la toma de decisiones, inspirar y motivar a la organización, ser guía para el reclutamiento del personal, dar tranquilidad a los directivos al mostrar una visión de largo plazo de la empresa, fomentar la solidaridad en los accionistas en situaciones de tensión y, en especial, ser responsable de unir dos sistemas diferentes como son la familia y la empresa.

Por otro lado, investigaciones a nivel mundial publicadas en el *Family Business Review* presentan la opinión de altos directivos de empresas familiares centenarias sobre los valores que influyen en la longevidad de sus compañías. Los resultados muestran que los cinco principales son la

Los pensamientos y actuaciones del líder influyen en la cultura de la empresa familiar y permiten a su compañía ser sostenible a través de los años.

honestidad, la credibilidad, el seguimiento de las leyes, la calidad en productos y actividades y la laboriosidad - trabajo duro.

El profesor Miguel Ángel Gallo ha identificado en sus numerosas investigaciones los valores que pueden contribuir al éxito en negocios de familia y los describe con el acrónimo ELISA: excelencia, laboriosidad, iniciativa, simplicidad y austeridad, mientras que otros autores, como Gatrell, Jenkins y Tucker identifican cuatro grupos principales comunes en empresas familiares: respeto por el fundador; honestidad e integridad; lealtad y compromiso, y aversión al riesgo y resistencia al cambio. He ahí la importancia del fundador en la determinación de los valores sobre los cuales funcionará el negocio, incluso después de su muerte.

Si en la empresa familiar existen estos valores, el principal objetivo del directivo debe ser el de preservarlos y promoverlos entre sus trabajadores, porque según estas mismas investigaciones, en el

largo plazo esos valores llegan a formar nuevas generaciones que se caracterizan por ser certeras, prósperas y respetadas.

La personalidad del líder empresarial es un factor clave en una empresa que aspira a ser longeva. La motivación del directivo radica en "la obsesión por cumplir una misión, por ver cumplida su meta", porque en su personalidad se materializa "la identificación de persona y empresa, siendo esta la prolongación de su vida personal" (Gallo y Amat, 2003). De esta manera, los pensamientos y actuaciones del líder influyen en la cultura de la empresa familiar y permiten a su compañía ser sostenible a través de las generaciones.

Pero, ¿cuáles son esos valores que dan al directivo la sabiduría para dar a cada quien lo que le corresponde? La **prudencia**, que vista como una virtud que nos ayuda a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir nuestras palabras y acciones, se convierte en una excelente herramienta para comunicarse con los demás miembros de la familia y la empresa de una manera clara y adecuada, sin poner en riesgo la armonía del grupo. La **humildad**, pues es frecuente que en las empresas familiares las nuevas generaciones reciban un trato diferencial por ser los hijos de grandes empresarios; las familias deben inculcar este valor en sus miembros para que valoren y acepten con moderación sus cualidades y defectos. La **fortaleza**, pues ser empresario exige un espíritu lleno de coraje, perseverancia, dedicación y esfuerzo, que en futuras generaciones llevará a la familia a trabajar por la continuidad de la empresa; inculcar fortaleza es enseñar exigencia y rectitud. La **justicia**, fundamental para otorgar a cada quien lo que es debido. Y la **veracidad**, basada en brindarle información certera a quien tiene el derecho de conocerla, asumiendo responsabilidad frente a lo que se dice.

Esta lección revela la importancia de la formación de líderes y directivos en cuanto a





valores y virtudes y en cuanto al impacto de las prácticas gerenciales honestas en el resto de la organización.

Según Gallo y Amat (2003), otra de las lecciones aprendidas que garantizan la continuidad de las empresas familiares es que siempre están dispuestas a adecuarse a las exigencias de eficacia, competitividad y renovación estratégica y organizativa que requiere el entorno. En este aspecto, se debe separar muy bien lo que le compete a la empresa y lo que le compete a la familia para definir en cada ámbito las estrategias más adecuadas que le permitan a la compañía competir en los escenarios actuales. Es así como en el ámbito empresarial la Junta Directiva se encargará de hacer cumplir la estrategia definida, y el Consejo de Familia regulará las relaciones entre la familia y la empresa y establecerá políticas futuras para el manejo de los temas familiares, empresariales y patrimoniales.

De aquí surge otra enseñanza y es buscar el equilibrio entre la visión familiar y la empresarial. Es muy común que los fundadores y directivos de las organizaciones de este tipo se enfrenten ante el dilema de seleccionar cuál es el aspecto más importante sobre el cual deben enfocar su atención y sus esfuerzos: si es la familia o si es la empresa; o si pueden lograr lo mejor de los dos mundos integrando los aspectos más relevantes de cada uno. Según la última investigación desarrollada por el profesor John Ward (2008), *How Values Dilemmas Underscore the Difficult Issues of Governing the Large, Enterprising Family*, estas compañías extienden este dilema hacia el campo de los valores y principios que se practican tanto en la familia como en la empresa. Así, aspectos que promueven la unidad familiar, si son vistos desde la otra cara de la moneda, también favorecen el crecimiento empresarial, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 1

|                        | Inclusión                     | y/o | Exclusión                              |                        |
|------------------------|-------------------------------|-----|--|------------------------|
| <b>FAMILIA PRIMERO</b> | Crecimiento personal          | y/o | Las personas son como son y punto      | <b>EMPRESA PRIMERO</b> |
|                        | Intereses de la minoría       | y/o | Derechos de la mayoría                 |                        |
|                        | Puntos de vista de la familia | y/o | Derechos económicos de los accionistas |                        |
|                        | Consenso                      | y/o | Autoritarismo                          |                        |
|                        | Deliberaciones abiertas       | y/o | Deliberaciones cerradas                |                        |
|                        | Responsabilidad colectiva     | y/o | Responsabilidad individual             |                        |
|                        | Expresión de diferencias      | y/o | Búsqueda de un solo punto de vista     |                        |
|                        | Motivaciones altruistas       | y/o | Motivaciones personales                |                        |
|                        | Proceso                       | y/o | Resultados                             |                        |
|                        | Compromiso moral              | y/o | Contrato legal                         |                        |
|                        | Principios                    | y/o | Reglas                                 |                        |
|                        | Amistad                       | y/o | Profesionalismo                        |                        |
|                        | Apertura                      | y/o | Control                                |                        |
|                        | Descentralización             | y/o | Centralización                         |                        |
|                        | Baja confianza en externos    | y/o | Alta confianza en externos             |                        |
|                        | Seguridad                     | y/o | Independencia                          |                        |
|                        | Aprendizaje con diversión     | y/o | Beneficio económico                    |                        |

La empresa familiar más antigua de Latinoamérica es la famosa productora de tequila José Cuervo, fundada en 1.758. Recibió la licencia de producir tequila directamente del rey de España.

Las empresas familiares centenarias han logrado resolver este dilema siendo conscientes de que tanto el espacio familiar como el empresarial aportan elementos vitales para el equilibrio y continuidad de la organización. Estas empresas han logrado ubicarse en la mitad de los dos extremos, al evitar sobreponer el negocio a la familia ('Business First'), y viceversa ('Family First'), debido a que son dos ámbitos con diferentes necesidades e intereses y que deben manejarse con la importancia que cada uno amerita, paralela pero separadamente.

Ahora, una lección adicional que se ha aprendido de las empresas familiares centenarias es el desarrollo de las relaciones de propiedad; es contar con que cada accionista se convierta en un propietario activo que aporte al crecimiento del patrimonio mediante una participación respaldada por el conocimiento necesario para influir en determinadas decisiones referentes a la propiedad. Igualmente, el que la familia cuente con una visión patrimonial clara, definida, discutida y aceptada

por los miembros de la familia que son accionistas del negocio, permite que el crecimiento patrimonial esté enfocado en los intereses tanto de la familia como del negocio.

De la mano de lo anterior, se presenta una última lección y es el estímulo a la participación familiar. La contribución de miembros de la familia que se encuentren preparados idóneamente para el cargo a desempeñar, se convierte en un factor diferencial, en una ventaja competitiva frente a empresas no familiares, ya que el compromiso total de los miembros de la familia por su negocio, los lleva a reunir todos sus esfuerzos para ser más competitivos y eficaces. No en vano, el viejo adagio popular de que "el ojo del amo engorda el caballo". Eso sí, lo importante es que este amo esté muy bien preparado para su participación en el negocio.

Como se puede concluir, las empresas familiares centenarias nos han dejado lecciones valiosas que, desde nuestro entorno, podemos aplicar. Nada más fructífero que aprender de más de cien años de experiencia. ¶

Tabla 2. Las diez empresas familiares más antiguas del mundo (Según [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com))

### 1. KONGO GUMI

|             |  |
|-------------|--|
| Fundada:    | 578 d.C.   |
| Lugar:      | Osaka, Japón                                       |
| Generación: | 40   |
| Negocio:    | Construcción de templos budistas en Japón y Korea. |

### 2. HOSHI RYOKAN

|             |                              |
|-------------|------------------------------|
| Fundada:    | 718 d.C.                     |
| Lugar:      | Komatsu, Japón               |
| Generación: | 46                           |
| Negocio:    | Hotel spa en aguas termales. |

### 3. CHÂTEAU DE GOULAINE

|             |  |
|-------------|--|
| Fundada:    | 1.000 d.C.   |
| Lugar:      | Haute Goulaine, Francia  |
| Generación: | 30   |
| Negocio:    | Mantiene una colección de mariposas en un museo familiar. Alquilan el castillo para eventos y sigue manteniendo el negocio de vinos desde esas épocas. |



#### 4. FONDERIA PONTIFICIA MARINELLI

|             |   |
|-------------|---|
| Fundada:    | 1.000 d.C.  |
| Lugar:      | Agnone, Italia  |
| Generación: | 28  |
| Negocio:    | Mantiene la técnica de la cera perdida para la fundición de las campanas para las iglesias. |

#### 5. BARONE RICASOLI

|             |   |
|-------------|---|
| Fundada:    | 1.141 d.C.  |
| Lugar:      | Siena, Italia   |
| Generación: | 25  |
| Negocio:    | Cultivos de vino y aceite de oliva desde la época del Barón de Ricasoli, que recibió las primeras tierras de la República de Florencia. |

#### 6. BAROVIER & TOSO

|             |  |
|-------------|--|
| Fundada:    | 1.295 d.C.   |
| Lugar:      | Venecia, Italia  |
| Generación: | 20   |
| Negocio:    | Continúan en la fabricación de vasos de cristal murano en la isla de Murano, a diez minutos en ferry de Venecia. |

#### 7. HOTEL PILGRIM HAUS

|             |                 |
|-------------|-----------------|
| Fundada:    | 1.304 d.C.      |
| Lugar:      | Soest, Alemania |
| Generación: | 20              |
| Negocio:    | Hotelería.      |

#### 8. RICHARD DE BAS

|             |  |
|-------------|--|
| Fundada:    | 1.326 d.C.   |
| Lugar:      | Ambert d'Auvergne, Francia   |
| Generación: | 19   |
| Negocio:    | Mantiene una fuerte reputación en la producción de papeles finos y especiales. Se preserva el museo de la historia de la compañía. |

#### 9. TORRINI FIRENZE

|             |  |
|-------------|--|
| Fundada:    | 1.369 d.C.   |
| Lugar:      | Florencia, Italia  |
| Generación: | 18   |
| Negocio:    | El señor Jacopus Torrini, dueño del milenario secreto del trabajo en joyería y oro llamado 'Oro Nativo'. |

#### 10. ANTINORI

|             |  |
|-------------|--|
| Fundada:    | 1.385 d.C.   |
| Lugar:      | Florencia, Italia  |
| Generación: | 19   |
| Negocio:    | Producción de vinos de alta calidad, como el famoso Chianti y la venta de cerveza. |

## Referencias

Aronoff, C., & Ward, J. (2000). Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success. Family Business Leadership Series, No. 12. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Gallo, Amat. (2003). El secreto de las empresas familiares centenarias.

Gatrell, J., Jenkins, H., & Tucker, J. (2001). Family Values in Family Business. In G. Corbetta & D. Montemerlo (Eds.), The Role of Family in Family Business. 12th Annual FBN World Conference, Rome. Egea S.P.A. FBN: Milano.

Kluckhohn, Clyde. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition

and Classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), Toward a General Theory of Action. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age but still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. Family Business Review, 15(3).

Neubauer, F., & Lank, A. (1998). The Family Business. Its Governance for Sustainability. Houndmills and London: Macmillan Press.

Ward, J. (2008). How Values Dilemmas Underscore the Difficult Issues of Governing the Large, Enterprising Family.

# Un compromiso con la calidad y la innovación

Gustavo Palacio Sierra es el Gerente de Supply Chain Región Andina de Colombiana Kimberly Colpapel S.A. Durante más de 20 años ha estado al frente de varios procesos de desarrollo en esta empresa y gracias a su alto nivel de creatividad y capacidad de gestión, este ingeniero químico con especialización en finanzas y egresado del PADE del INALDE ha liderado proyectos tan importantes como la adecuación de una planta para la producción de papeles híbridos, que permitió a Kimberly superar una fuerte crisis hace unos años y, ahora, estar a la vanguardia de la innovación tecnológica.

**Lleva muchos años en Kimberly ocupando varios cargos y actualmente es el Gerente Supply Chain para la región Andina. ¿Cómo ha hecho para mantenerse en la misma empresa y para afrontar con gusto los retos diarios de su labor?**

Aunque llevo una buena cantidad de años trabajando para Kimberly Clark Co. desde Colombia, la alta dinámica de la empresa me ha permitido desempeñar cargos de diferente naturaleza y por eso he logrado un conocimiento integral de sus negocios, procesos, tecnología y objetivos. He ejecutado proyectos de diversa magnitud que me han mantenido muy activo y animado para seguir aprendiendo y aportando a la compañía.

**¿Cuáles han sido los principales logros que ha obtenido en este cargo?**

Como responsable de Supply Chain para la región Andina, el logro más significativo ha sido la integración del comercio entre las empresas de la región. Esto significa que a partir de una plataforma de manufactura y planificación independiente, hemos establecido un esquema que agrupa y optimiza las operaciones de los cinco países para atender la demanda regional y de otros mercados del mundo, con herramientas de información y planeación avanzadas. Las sinergias conseguidas con este modelo han permitido reducir los costos de producción a través de incrementos significativos de productividad y disminución de dinero en el campo logístico. Así mismo, hemos elaborado un plan maestro basado en simulación de escenarios de costos de manufactura, gastos, tasas de cambio, que nos ha orientado sobre dónde debe crecer la infraestructura o qué cambios se deben realizar para mitigar el riesgo por el efecto de las situaciones del entorno.



**Hace algunos años hubo un momento de crisis en Kimberly Colombia e, incluso, hubo una posibilidad de cierre y usted le apostó a un proyecto, a una estrategia de impacto global que logró, le aprobaran. ¿De qué se trató exactamente?**

En la crisis suscitada al final de la década de los noventa, el mercado interno se encontraba deprimido para algunos negocios de una de las compañías de Kimberly Clark de la región que estaba a mi cargo. La situación económica del país era compleja, la demanda disminuyó y el panorama a futuro se tornaba cada vez más crítico, dado que la corporación había decidido abandonar uno de los negocios que operábamos. Bajo este escenario, hicimos un inventario de nuestras capacidades, conocimiento y experiencia técnica, y tomamos la decisión de embarcarnos en un proyecto para satisfacer la demanda de un nuevo producto para el mercado internacional. Preparamos un anteproyec-

to y competimos por la adjudicación del presupuesto dentro de la empresa, el cual conseguimos al demostrar nuestra capacidad y logros anteriores en transferencia de tecnología. Ejecutar esta iniciativa fue un reto difícil por la urgencia de desarrollar una ventaja competitiva sólida para cautivar a clientes en el exterior. Sabíamos que la situación económica cambiante no permitiría competir con bajo costo en el largo plazo, así que estructuramos una estrategia basada en la diferenciación de producto, calidad superior, nivel de servicio sobresaliente y, sobre todo, flexibilidad para atender los requerimientos particulares de los clientes. Estos elementos nos llevaron a superar las expectativas e, incluso, fue necesario desarrollar patentes para proteger la innovación local. A la fecha, estos elementos continúan siendo fundamentales para el éxito del negocio, que atiende más de 30 países en los cinco continentes y cuenta con la preferencia de clientes como Estados Unidos, Japón y varios países europeos, y ha



sido la base para expandir la manufactura de estos productos en Norteamérica y Asia, transfiriendo tecnología y prácticas desarrolladas en Colombia. Posteriormente, fue la base para respaldar la ejecución de otros proyectos de gran magnitud con alta dosis de innovación.

#### ¿Cuál fue ese producto innovador?

En realidad, fue una planta para la producción de papeles híbridos. El producto más representativo de esa iniciativa es la toalla de cocina Scott Duramax®, que se convirtió en líder de varios mercados y se exporta desde Colombia a muchos países del mundo.

#### Sin duda, usted es un emprendedor. ¿Con qué cualidades se debe contar?

Si bien tener un espíritu emprendedor facilita asumir iniciativas que pueden acarrear niveles

importantes de riesgo, que muchas personas no tolerarían, es necesario que se complemente con buena capacidad de análisis, objetividad, real disposición hacia la ejecución y respeto por el conocimiento. Es decir, hay que esforzarse por conocer muy bien el mercado de su producto y los fenómenos o leyes que rigen el proceso sobre el cual se trabaja para mitigar los riesgos. Muchas buenas iniciativas fallan, no en la concepción o por falta de recursos, sino porque se subvalora el conocimiento básico que se debe adquirir para materializar un proyecto. Cuando esto sucede, superar problemas inadvertidos compromete recursos escasos o altera el itinerario, incrementando los costos y conllevando a que se pierda ritmo en la ejecución y hasta el ánimo. El emprendedor debe dosificar entre administrar, inventar y ejecutar; y si bien no debe saberlo todo, sí debe saber con profesionalismo y responsabilidad a qué se enfrenta, incluso para decidir oportunamente cuándo se cancela un proyecto en curso.

#### Usted es un abanderado en el perfeccionamiento de la tecnología con la que trabajan en Kimberly. ¿Cómo es su gestión en este aspecto?

En el mundo moderno ha perdido peso la disponibilidad de equipos como única fuente de competitividad. Todos los empresarios pueden acceder a lo último en tecnología, si poseen los recursos. En general, los productos de cada segmento del mercado se van pareciendo más en costo y atributos. Actualmente, la gestión en la industria de productos de consumo masivo se orienta hacia la eficiencia de los procesos y a las mejores prácticas posibles para operarlos. Para esto es fundamental contar con personal bien capacitado, comprometido con la calidad e inno-



El emprendedor debe dosificar entre administrar, inventar y ejecutar; y si bien no debe saberlo todo, sí debe saber con profesionalismo y responsabilidad a qué se enfrenta, incluso para decidir oportunamente cuándo se cancela un proyecto en curso.

vacación y con el entendimiento preciso de cómo su rol contribuye al logro del equipo o afecta el costo del producto final. En un mercado globalizado, la ventaja no se logra con los equipos, sino con lo que el personal puede hacer con ellos para satisfacer a los consumidores. Será líder quien descifre más ágilmente las necesidades de estos últimos y sintonice sus procesos o servicios con dichas necesidades, al mejor costo.

**Uno de los valores agregados de las empresas hoy día tiene que ver con la responsabilidad social y ambiental. ¿En Kimberly, y desde su cargo, cómo se trabaja en este campo? ¿Hay programas específicos?**

Uno de los pilares de nuestra empresa se basa en retribuir a la comunidad mediante campañas que sean sostenibles en el tiempo y que permitan mejorar las condiciones de vida, especialmente de aquellas comunidades cercanas a nuestros procesos o negocios. En el campo ambiental nos regimos por estándares internacionales de alto nivel y tenemos la convicción de que los negocios deben ser factibles, sin perturbar el medio ambiente ni desperdiciar los recursos. Por eso se trabaja arduamente, sobre todo en la reducción del consumo de agua, energía, maximización del aprovechamiento de recursos fibrosos y disminución de la producción de desperdicios sólidos.

Con respecto a la responsabilidad social, la compañía trabaja con programas de protección a la niñez de las comunidades aledañas a las fábricas y a las madres vinculadas en proyectos de promoción comercial; y en Supply Chain trabajamos en el mejoramiento del bienestar de las familias involucradas en los procesos de recolección de fibra secundaria para la fabricación de papel.

**¿Cómo asumen el escéptico panorama económico actual tanto usted como su empresa? ¿Tienen previstos estos factores de riesgo?**

Indudablemente una condición como la actual genera mucha incertidumbre al interior de cualquier economía; sin embargo, existen aún muchas inquietudes sobre cómo y en qué magnitud podría afectar los negocios. Tenemos claro que se presentarán retos para el corto plazo en muchos frentes y acorde con el contexto de cada país. Por eso, trabajamos en escenarios posibles y acciones contingentes, pero no es bueno fomentar la especulación que puede ser más dañina que el mismo problema, por la espiral de nerviosismo que genera. La información que surge cada día va dando más luces sobre cuáles acciones de las previstas para estas situaciones se van implementando y sobre cómo continuar operando los negocios locales de manera adecuada en el ámbito de las exportaciones. No obstante, a medida que se van definiendo pautas hay que actuar, para evitar que cuando se ejecuten las iniciativas sea demasiado tarde.

**¿Cuál es su percepción de la crisis actual?**

Todavía estamos en la etapa especulativa de esta. Si bien ya hay algunas alarmas dirigidas a la depresión del consumo, escasez de recursos y alto costo de financiación para la inversión en algunos mercados, aún habrá más por entender, dado que las empresas están hechas para perdurar y no para reaccionar precipitadamente con cada rumor. Será una experiencia nueva y difícil para muchos, por la connotación global. Sin embargo, el valor real de las personas se pone a prueba en su respuesta a este entorno y se aprecia el conocimiento histórico de las empresas, el cual permite meditar sobre el resultado de decisiones de épocas anteriores de naturaleza parecida.

En un mercado globalizado, la ventaja no se logra con los equipos sino con lo que el personal puede hacer con ellos... Será líder quien descifre más ágilmente las necesidades de los consumidores y sintonice sus procesos o servicios con dichas necesidades, al mejor costo.

Se deben preservar los valores y convicciones (no negociables), no interrumpir intempestivamente las estrategias de largo plazo y fortalecer la resiliencia de la compañía para adaptarse a escenarios cambiantes, sin descuadernar el negocio por una condición que puede ser dolorosa pero que se estima temporal. Una crisis permite a los nuevos ejecutivos aprender como nunca, y a la empresa a determinar qué es valioso y de qué se puede prescindir, sin erosionar su estructura para salir más fortalecidos. Es aquí donde la creatividad y la innovación bien encausadas pueden ayudar a identificar fuentes de valor agregado para sus clientes y consumidores, que mitiguen la exposición a una reducción de la demanda o precio de bienes y servicios corrientes.

### **Por su arduo trabajo ha obtenido grandes reconocimientos. ¿Cuáles han sido los más satisfactorios?**

Si bien ha habido reconocimientos que representan el logro de los equipos con que he trabajado, es más relevante hablar de satisfacciones, dentro de las cuales se encuentran: contribuir a la creación de empleo en el país; generar mayor valor agregado a las exportaciones colombianas; innovar en productos y procesos con relevancia internacional a nivel de patentes; lograr mayor inversión en tecnología de punta; transferir tecnología a países más desarrollados y confirmar que Colombia y su gente ofrecen ventajas competitivas tangibles con respecto al mercado internacional.

### **Entrando un poco al plano personal, ¿cómo está conformada su familia y qué le ha aportado en el campo laboral? ¿Cómo**

### **concilia familia y trabajo teniendo un cargo de tanta responsabilidad y que implica constantes viajes?**

Mi familia está conformada por mi esposa, María Adelaida Mejía, y mis hijos, Miguel y Paulina, quienes son un apoyo fundamental en mi vida. Todos los logros se los debo a ellos, pues me dan el ánimo y fortaleza cada día para seguir adelante. Es difícil lograr un equilibrio justo entre trabajo y familia por estos días, donde todo sucede tan rápido y hay que estar conectado con tantos lugares y situaciones. No es extraño para nadie que desperdiciamos mucho tiempo tratando de encontrar entre toda la información diaria que recibimos, cuál tiene valor. En resumen, el tiempo en familia, así como el dedicado al trabajo, hay que vivirlo intensamente.

### **Como jefe es mejor...**

Aprender de los demás y compartir los conocimientos para beneficio de otros. En mi caso, estoy siempre disponible para dar pautas y así lograr que otros progresen con su esfuerzo y dedicación, de manera que quienes vengan detrás de nosotros nos superen. Esta es la forma en que, creo yo, se genera progreso.

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

Actualmente estamos cerrando un proyecto único en su género a nivel global, en el que igualmente innovamos con respecto a la tecnología existente. Nos llevará unos meses implementar la logística para los mercados objetivos, pero por ahora trabajo activamente en la adecuación de estrategias para responder a la situación actual. Por fortuna, algunos

Una crisis permite a los nuevos ejecutivos aprender como nunca, y a la empresa a determinar qué es valioso y de qué se puede prescindir, sin erosionar su estructura para salir más fortalecidos.

de los escenarios que comienzan a vislumbrarse ya figuraban en nuestras expectativas.

De otro lado, el área en la cual me desempeño tiene muchos campos por mejorar, debido a la evolución de los procesos de la cadena y a la disponibilidad continua de mejores herramientas. Espero consolidar mejor mi equipo de trabajo y apostarle a otros retos que nos mantengan a un buen ritmo de crecimiento. En lo personal, hacia el futuro, quisiera compartir de manera más estructurada o académica el aprendizaje que he tenido en las áreas de desarrollo, innovación y emprendimiento.

**¿Qué representó su paso por el INALDE y qué le aportó específicamente a su trabajo?**

Indudablemente, aprecio mucho la experiencia del PADE. La recuerdo con mucho cariño por los momentos vividos con un grupo tan selecto de profesionales y profesores. Lo aprendido ha sido relevante para enfrentar los problemas de una manera más armónica y para identificar oportunidades con mayor facilidad. El PADE ofrece un balance apropiado al permitirnos vivir una buena cantidad de experiencias de negocios que, de otro modo, tardaríamos mucho tiempo en asimilar. ¶



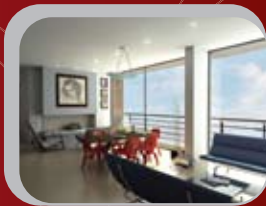
Fachada



Terraza Golf



Sala



Recupere lo que ha perdido en la bolsa.  
Invierta seguro y en concreto,  
invierta en Da Vinci.

 Iluminación Automatizada

 Cerradura Biométrica

 Sonido Integrado\*

**Revalorización 30 %**  
**¡Ya estamos en obra!**



\*Equipo Opcional. La información o imágenes en esta y en anteriores publicaciones pueden variar por coordinación técnica sin previo aviso

**Calle 101 No 16 - 50 Tel: 236 97 17/18 - 315 852 08 71**

**E-mail: [ventas@davinci101.com](mailto:ventas@davinci101.com)**

**[www.davinci101.com](http://www.davinci101.com)**

## Emprendedora por excelencia

Mónica Alzate es la directora de la Fundación Corazón Verde y, gracias a su carisma, visión y sensibilidad, la ha convertido en una organización autosostenible que vela por los familiares de policías asesinados. Madre, esposa y ciudadana ejemplar, es el reflejo del motor social del INALDE.

**Transitar por las calles de Bogotá** y algunos centros comerciales dejó de ser un simple hábito ciudadano para convertirse en una experiencia de ensueño. Coloridos árboles, mariposas y caballos a grande escala parecen recobrar vida y transportarnos a un mundo de fantasía, en el que trazos y esculturas se combinan para recordarnos que el arte y las buenas ideas pueden materializar sueños.

La cabeza que dirige este hermoso proyecto que nos ha hecho ver la ciudad desde una óptica multicolor es Mónica Alzate, directora de la Fundación Corazón Verde, que apoya a las viudas y huérfanos de los policías fallecidos en servicio.

Arborizarte, como se bautizó inicialmente este programa (luego Animarte y Equus Arte), es uno de los principales motores de esta entidad para recaudar fondos, aunque no el único. Adicional a estos respiros de belleza, se encuentra Alimentarte, el esperado fin de semana que cada año reúne a los mejores chefs y restaurantes de la capital, en el Parque El Virrey. Este evento ha trascendido los sentidos del gusto y del olfato, rendidos ante lo más selecto de la gastronomía, para convertirse en un espacio de comunión entre ciudadanos de todos los estratos sociales. Lo mejor, alrededor de la comida y de la dispersión familiar, se les devuelve la sonrisa a cientos de familiares de policías asesinados.

Y no es que Mónica tenga parentesco alguno con miembros de esta institución. Sin embargo,

es una aclaración que hace una y otra vez, después de los interrogantes que surgen en torno al tema. Para muchos, solo así sería explicable la abnegada y entrañable labor de esta caldense.

Esta madre de familia, especialista en gestión de recursos, es egresada del PADE del INALDE, y gracias a su visión humana y empresarial es que tanto ella como la entidad que lidera, han obtenido varios reconocimientos. No en vano, y a pesar de su gusto por el bajo perfil, fue nombrada, hace unos meses, como la Colombiana Ejemplar 2007 en la categoría solidaridad, por el periódico *El Colombiano*.

### ¿Cómo una abogada termina involucrada en el ámbito comercial y gerencial?

Siempre me gustó el contacto con la gente y el derecho es una carrera humanista que, adicionalmente, genera gran capacidad de análisis. Pero por circunstancias de la vida no tuve la posibilidad de ejercerla. Tan pronto terminé la carrera me casé, tuve mi hija y ya era más difícil ingresar a una empresa. Así que como no podía quedarme quieta y me apasiona vender, comencé a trabajar de manera independiente en la parte comercial con unas licencias de Disney y de la Warner Brothers.





El programa con el que inició hace casi ocho años Mónica Alzate fue Arborizarte. Luego vino Animarte y ahora seguimos viendo los hermosos 'ejemplares' de Equus Arte: caballos en diferentes tamaños, elaborados por los artistas más reconocidos del país, itinerando por Colombia.



### **¿En qué momento se cruza en su camino la Fundación Corazón Verde?**

Justo cuando cerraron esas licencias, debido a una crisis económica y a la revaluación del dólar, un amigo de mi esposo me contó de la existencia de la fundación Rosso José Serrano y yo le dije que si necesitaba algo no dudara en contactarme porque me encantaría ayudar. Al poco tiempo me llamó y me dijo que requería mi hoja de vida y me entrevistaron para organizar el programa de arte.

### **En términos de financiación, organización y proyectos, ¿cómo estaba la fundación a su llegada?**

La verdad es que ya existía una estructura: una junta directiva y unos programas por desarrollar, pero no existía lo más importante que era el dinero, aunque sí ideas muy claras de cómo conseguirlo. Así que estaban buscando alguien que ejecutara esas ideas. Yo ingresé en el 2001, año en el que cambió el nombre de Rosso José Serrano por Corazón Verde, pero empecé con un tema muy puntual que fue el programa de arte.

### **¿Cuál fue el proceso para materializar esas ideas y darle vida a ese programa?**

Un grupo de tres personas: el mensajero, una asistente y yo empezamos a trabajar. Contacté a los artistas, apelando a su buena voluntad y, por fortuna, todos me dijeron que sí. Fue una labor muy enriquecedora. Quien me sugirió la idea de los árboles (de ahí Arborizarte) como sinónimo de vida fue el maestro Juan Antonio Roda. Recuerdo que la inauguración fue en la Plaza de Bolívar, con 32 árboles, y cada uno pesaba 350 kilos. Arborizarte dio a conocer la fundación y acercó la sociedad civil a la Policía Nacional.

“No decir no sé o no puedo. Sonreír y rodearse de personas valiosas son las claves para una exitosa labor de emprendimiento”.

### ¿En qué momento asume la dirección?

Después de Arborizarte quedé a cargo de la fundación. Y reconozco que me tomó por sorpresa porque yo estaba enfocada en la parte comercial. Pero hoy en día agradezco que mi jefe me hubiera insistido porque he crecido en todos los campos y el balance es más que positivo. Éxitos, todos. Problemas, todos. Resultados, los mejores.

### Si pudiera hablar de claves para tener éxito en estas labores de emprendimiento, ¿cuáles serían?

No decir no sé o no puedo, sonreír y rodearse de personas valiosas. Recuerdo que en la primera entrevista me preguntaron si conocía muchos artistas y les dije que no muchos pero que no había problema en conocerlos. El perfil que ellos buscaban era una persona que manejara relaciones públicas, alguien para quien fuera fácil hablar con el maestro Manzur, que le abriera la puerta al maestro Omar Rayo y que tuviera contactos con la parte empresarial. Y la verdad es que yo, ni lo uno ni lo otro, pero jamás dije no. Además, recuerdo cómo sufría al inicio, cuando tenía que presentar balances en la junta; yo no sabía nada de presupuestos, pero me exigía mucho. Así que me aprendía esos balances de memoria y si había alguna pregunta, le daba la palabra al revisor fiscal al que siempre le pedía que me acompañara. Ahora manejo presupuestos a la perfección.

### ¿Y en cuanto a las personas valiosas?

Gracias a Dios he tenido excelentes ‘profesores’. Pero antes de comentarle alguna idea incluso a Carlos Alberto Leyva, el presidente de la Junta, hay tres personas con las que cuento: el maestro

Manolo Vellojín; Lorenzo Castro, uno de los mejores arquitectos del país, experto en urbanismo y, desde luego, mi esposo, Álvaro José Olivella.

### Hablando de su esposo, ¿un matrimonio sólido es compatible con una carrera exitosa como la suya?

Desde luego. Yo siempre he estado ahí y él no solo respeta sino que admira lo que hago. Aún recuerdo el día que me presentaron a Álvaro José. A mí me encantó, al mes me estaba proponiendo matrimonio, a los once meses me estaba casando y ya llevo 24 años de feliz matrimonio.

### Tiene dos hijos.

#### ¿Cómo los ha influenciado su trabajo?

Es impresionante. Martín, mi guerrero de 19 años que está a punto de llegar de China, es de una responsabilidad social impresionante. Él, como pocos, tiene muy claro que tiene que trabajar por el país. Y Daniela, de 23 años, quien está terminando administración de empresas con una opción en historia del arte, fue muy influenciada por ese lado artístico. Y no porque yo fuera artista sino porque me veía, en función de mi trabajo, ir a las galerías y hablar con muchos de ellos. Ahora ella es la que me pone tareas a mí. Mis hijos se involucran tanto con mi trabajo, que incluso han venido a veces a colaborar en la fundación.

### ¿Cómo enfrenta el drama de las víctimas por las que trabaja?

Me conmueve cuando entregamos una casa y veo esas sonrisas o lágrimas de felicidad en



## ¿Qué es la Fundación Corazón Verde?

La Fundación Corazón Verde fue creada en 1998 por un grupo de empresarios con el fin de fomentar la solidaridad de la sociedad civil colombiana con las viudas y huérfanos de los miembros de la Policía Nacional fallecidos en servicio activo, apoyándolos en sus necesidades básicas como son educación, vivienda, empleo, y brindando apoyo psicológico al duelo causado por la muerte de sus seres queridos.



Mientras en otros países los policías pueden ejercer su profesión en medio del respeto, en Colombia han muerto durante la última década 3.500 policías, víctimas de la violencia.

La Fundación Corazón Verde es una entidad sin ánimo de lucro que genera recursos realizando proyectos sostenibles, que requieren de alto poder de coordinación y convocatoria en los que todos sus participantes ganan. Tanto el evento como los recursos se utilizan en el desarrollo de iniciativas sociales que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos y de sus beneficiarios.

El Festival Gastronómico Alimentarte, por ejemplo, ha logrado convertirse en un hito para la ciudad durante seis años consecutivos. Más de 150.000 personas y cerca de 200 restaurantes se dan cita en el exclusivo Parque El Virrey durante cuatro días. Más de 1.000 niños se educan, reciben becas y vivienda y se apoyan a las madres cabezas de familia con estos recursos.

Desde su creación, la fundación ha entregado aproximadamente 2.260 auxilios educativos con su programa Grado 11; ha entregado 130 soluciones de vivienda con el programa Bajo Techo y ha atendido más de 2.700 familiares (viudas, huérfanos y padres) de policías fallecidos de manera violenta.

los rostros de las madres y sus pequeños. Lo que tal vez el presidente Uribe ni sepa, es que gracias a la política de Seguridad Democrática, el número de policías asesinados se ha reducido significativamente. En los años 90, cuando la fundación comenzaba, había hasta 900 policías muertos al año. Este año van 187.

### ¿Cómo fue su experiencia en el INALDE?

Quedé muy satisfecha. Eso sí, andaba a las carreras para llegar a tiempo y ya todos me conocían por eso. Terminé recientemente el PADE y estoy aplicando todo lo que aprendí en mi labor diaria. Además, conocí a dos grandes profesores que son Germán Serrano y Fabio Novoa. Germán, por ejemplo, maneja a la perfección el tema de las relaciones humanas: cómo motivar, decidir e im-

pulsar y me encanta porque ese es mi fuerte. La filosofía y seriedad del INALDE son incomparables.

### ¿Qué ha sido lo más gratificante y lo más difícil de su trabajo?

La verdad es que aunque a veces me siento agotada, lo más gratificante es pensar en la felicidad que se puede brindar. Una vez casi se me rompe el corazón cuando una señora, al entregarle su vivienda, me dijo: "Solo Dios sabía lo que yo necesitaba esta casita". Resulta que esta mujer vivía en la sala de la casa de sus padres con sus hijos y solo tenía un colchón en el que dormían todos. Y el peor momento fue cuando ya tenía todo listo para el primer Alimentarte y días antes me comunicaron que me revocaban el permiso para hacerlo en el Parque El Virrey, en Bogotá. Fue complicado, pero ya he



Siempre estoy dispuesta para todo el mundo. Si alguna viuda llega a la fundación, lo mínimo que puedo hacer, si trabajo por ellas, es preguntarles cómo están, así tenga muchas labores por adelantar.

aprendido a sortear todo eso y, gracias a Dios, ese sigue siendo el escenario.

dónde se va; llevar siempre el mapa de navegación con las coordenadas.

**¿Qué se requiere para ser un buen vendedor?**

Ser disciplinado y estar convencido de lo que se está haciendo, vendiendo y ejecutando. Además, tanto para el vendedor como para el empresario, lo más importante es tener claro para

**¿Cómo ve a Corazón Verde en unos años?**

Con más programas consolidados, como el que lanzaremos el próximo año para un target muy alto. La veo como una fundación exitosa comercialmente, totalmente autosostenible, admirada y reconocida. ¶

Hay varias maneras de controlar el estrés....  
...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-RI leer indicaciones y contraindicaciones, si los síntomas persisten consultar al médico.







# Latin American Management Seminar - LAMS

## La globalización: el reto de la competitividad de las empresas

Por primera vez, el INALDE llevó a cabo el Latin American Management Seminar – LAMS. Como experiencia académica, este seminario analizó la situación empresarial de Latinoamérica con respecto a la generación de valor y su competitividad en el contexto mundial, y desarrolló estrategias para enfrentar el desafío de la globalización, por medio del fortalecimiento del pensamiento integral en los participantes.

El INALDE realizó del 2 al 5 de septiembre, en Cartagena, la primera edición del Latin American Management Seminar - LAMS, seminario que contó con la presencia de importantes empresarios y dirigentes latinoamericanos de los sectores privado y público, de los participantes y egresados del Programa de Alta Dirección Empresarial (PADE) de INALDE y otros de diferentes escuelas de Dirección y Negocios de Latinoamérica.

Este evento académico tuvo como objetivo central fortalecer la capacidad de directivos y empre-

sarios para generar riqueza, incrementar la competitividad, afianzar el pensamiento global y consolidar un nuevo liderazgo. Adicionalmente, se buscó consolidar una visión crítica sobre sus organizaciones, con base en la responsabilidad que cada una de ellas juega en la economía nacional, y considerando que Latinoamérica tiene el potencial de asumir un papel más preponderante en el contexto mundial.

Las sesiones del LAMS fueron dirigidas por profesores internacionales pertenecientes a importantes Escuelas de Dirección y Negocios, como





Harvard Business School (Estados Unidos) y el IESE Business School (España). Estas se focalizaron en cada una de las áreas académicas estratégicas que deben asumir las empresas latinoamericanas para mejorar su capacidad de generación de valor.

Así, los temas centrales se organizaron de la siguiente manera:

**Entorno económico, social y político.** El Dr. Richard Vietor, Profesor del Área de Entorno Económico de la Escuela de Graduados en Administración de Empresas de Harvard Business School, y la doctora Laura Alfaro, Profesora Asociada de Administración de Empresas de la misma escuela, expusieron en sus sesiones las políticas que los gobiernos y autoridades deben desarrollar en el campo económico, orientando particularmente su atención al ambiente social de cada país y de la región, con miras a un entorno cada vez más globalizado que deben desafiar. Por ello, todo directivo necesita comprender que le corresponde ser el encargado del diseño de las estrategias competitivas.

Durante dichas sesiones, también se discutió sobre las políticas económicas exitosas que están adoptando otros países emergentes que compiten con los de la región.

**Mercado de capitales y finanzas.** El Dr. Heinrich Liechtenstein, Profesor de Gerencia Financiera en el IESE Business School, (Barcelona – España), habló de los efectos que ha tenido la globalización en los actuales mercados y cómo este factor ha incidido en su eficiencia operativa (producción y comercialización).

**Innovación en marketing.** El doctor Julián Villanueva, Director y Profesor del Departamento de Marketing del IESE Business School (España), realizó la presentación de dos casos y una conferencia sobre las dificultades, el alcance y las condiciones que tienen las empresas para realizar su proceso de expansión e internacionalización, no solo con sus mercados vecinos, sino con los de otras latitudes. En estas tres sesiones también se hizo énfasis en el concepto de competitividad.

**Política de empresa, dirección general y liderazgo.** Los doctores Santiago Álvarez de Mon, Profesor del Área de Dirección de Personas en la Organización, y Christian Seelos, Profesor e Investigador Senior del Área de Gerencia Estratégica, ambos del IESE Business School de España, hablaron sobre la complejidad en la que



En el marco del LAMS, Javier González, presidente de Bimbo México; y Mauro Kern y Alex Glock, vicepresidente general y presidente para América Latina de Embraer, hablaron sobre los exitosos procesos de crecimiento y expansión de sus empresas.

se desenvuelven los directivos actuales, de forma global y constante. En consecuencia, la estrategia de la empresa se piensa y se diseña con esas características, teniendo claro que en su ejecución ha de contar con niveles cada vez más altos de eficacia y eficiencia y, de manera importante, con su capital humano. De esta forma, el éxito está relacionado directamente con la capacidad que cada líder tiene para ejercer el poder y con el diseño de políticas que abanderan el proceso con sabiduría, integridad y visión. Lo anterior, impulsando a su equipo para que, comprometido, logre ejecutar las disposiciones planteadas para enfrentar los desafíos actuales.

Adicionalmente, durante las sesiones de esta área, los participantes reflexionaron acerca de los tres retos que enfrentan las empresas en este siglo:

1. El alto peso que sugiere la renovación estratégica.
2. La innovación, como un tema cuya responsabilidad es de todos los que colaboran en la organización.

3. La creación de un ambiente de trabajo altamente motivador que inspire a los empleados y directivos a dar lo mejor de sí.

Las discusiones estuvieron centradas en la importancia del desarrollo de habilidades que construyan estas capacidades en las empresas latinoamericanas, con el fin de lograr ventajas necesarias para competir globalmente y, al mismo tiempo, contribuir significativamente con el aporte que la región debe hacer en el marco de la economía mundial.

Por otro lado, como conferencistas estuvieron importantes directivos latinoamericanos, como el señor Javier González, presidente de Bimbo México; y los señores Mauro Kern y Alex Glock, vicepresidente general y presidente para América Latina de Embraer, quienes hablaron sobre los exitosos procesos de crecimiento y expansión de dichas empresas.

En nombre del INALDE, agradecemos la presencia de los directivos participantes al programa y esperamos contar con su participación en el II Latin American Management Seminar LAMS, a realizarse durante la primera semana de septiembre de 2009. ¶



# Programas de Perfeccionamiento Directivo

## Día de la Familia - MBA del INALDE

**El 2 de agosto se llevó a cabo** el Día de la Familia para los participantes del MBA cohorte 2008 – 2010, quienes asistieron con sus cónyuges a la sesión titulada Proyecto de vida y familia, a cargo de Martaolga Arango, profesora del Área de Dirección de Personas en la Organización, del INALDE, en la que trabajaron el caso Carta al profesor Morris.

Adicionalmente, los cónyuges estuvieron presentes en una charla con el Dr. Juan Pablo Dávila, Director del MBA, quien les habló sobre el INALDE, el programa y las implicaciones y responsabilidades que debe tener cada uno de los participantes.

El evento concluyó con un almuerzo de integración con directivos y profesores del programa.



## PADE Eje Cafetero 2008

**Con un total de 20 importantes** directivos de esta región, entre los que se encuentran el **Dr. Juan Alejandro Ángel**, presidente de la Junta Directiva de la ANDI Risaralda (Quindío); Dr. Nicolás Restrepo Escobar, gerente del periódico *La Patria*; **Dra. Ana María González**, directora ejecutiva de la Fundación Luker; **Dr. Carlos Salazar**, accionista de la compañía Americana de Curtidos; **Dr. Juan Manuel Jaramillo Toro**, gerente de Gas Natural del Centro S.A. ESP; **Dr. Oscar Villegas**, gerente general de Sumatec S.A.; **Dr. Juan Carlos Giraldo López**, gerente de Celar Ltda., y la **Dra. Adriana Botero Londoño**, gerente de Suratep Manizales, se realizó por primera vez el Programa de Alta Dirección Empresarial PADE Eje Cafetero, correspondiente al año 2008, en Manizales.



En la ceremonia inaugural, realizada el 12 de agosto en el Recinto del Pensamiento del Hotel Estelar de dicha ciudad, estuvieron presentes los integrantes de la cohorte del PADE Eje Cafetero, quienes estarán hasta el 12 de diciembre de 2008 en función de mejorar sus destrezas directivas, desarrollar estrategias, repensar sus procesos de negocio e intercambiar conocimiento con diferentes directivos y profesores nacionales y extranjeros.

Para concluir esta jornada, el Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, Profesor del Área de Política de Empresa del INALDE, dictó la conferencia sobre el Método del Caso y la sesión titulada Criterios de decisión.

## Homenaje a participantes PADE de las FF.MM.

**El 30 de septiembre se realizó**, en las instalaciones del INALDE, un coctel organizado por los participantes del PADE 2008, en homenaje a los miembros de las Fuerzas Militares pertenecientes al CAEM de la Escuela Superior de Guerra, y quienes realizaron el PADE en dicha cohorte.

Durante este evento el participante del PADE 2008, Dr. Juan Carlos Ramírez, realizó un discurso en el que destacó las acciones realizadas por las Fuerzas Militares en pro del país y los felicitó en nombre de sus compañeros de promoción.



## Despedida del General Ceballos en el INALDE



**El 19 de septiembre se llevó a cabo**, en el INALDE, un desayuno de despedida al **Mayor General Édgar Ceballos Mendoza**, presidente de la promoción PADE 2007, quien se trasladó a los Estados Unidos como nuevo Agregado de Defensa Nacional en la ciudad de Washington D.C.



## Inicia PDD III 2008

**El 22 de septiembre se dio inicio** al Programa de Desarrollo Directivo PDD III 2008, que cuenta, en esta oportunidad, con 43 participantes.

En el evento inaugural, estos directivos recibieron una conferencia sobre el Método del Caso y trabajaron los casos Sargent Oil y Allison y Richmond, a cargo del Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, director del Área de Empresa y Familia del INALDE.

En el PDD III 2008 participan directivos de importantes empresas como Banco de Crédito, Colpatria, Computec S.A., BBVA Colombia, The Royal Bank of Scotland Colombia y Gas Natural S.A., ESP.



## Finaliza PADE 2008 Bogotá y Medellín



**En ceremonia realizada el primero de octubre** en las instalaciones de la Escuela, se graduaron los 50 participantes del Programa de Alta Dirección Empresarial PADE 2008 Bogotá.

Como presidente de promoción del PADE 2008 Bogotá fue nombrado el señor José Silvino Hernández Galindo, presidente de Aldía Logística; como vicepresidente, el capitán de navío Roberto Sáchica Mejía, estudiante del Curso de Altos Estudios Militares – CAEM, de la Armada Nacional; como presidente adjunto, el señor Carlos Alberto Gómez, Corporate Auditor de la compañía Pacific Rubiales Energy Corporation, y como vicepresidente adjunto, el coronel del Ejército Nacional Antonio María Pinilla Molano, estudiante del Curso de Altos Estudios Militares - CAEM.





De igual manera, el pasado jueves 2 de octubre se realizó en el Hotel Park10 de la ciudad de Medellín, la graduación de los 13 participantes del PADE 2008 Antioquia, la cual contó con la presencia de directivos del INALDE y de los cónyuges de los participantes.

Como presidente de promoción fue nombrada Alejandra Pereira, gerente general de Ascendencia Consultores; y como vicepresidente, María Claudia Burbano, gerente de Susalud Regional Medellín. Ellas tendrán como función mantener en contacto al grupo de egresados de esta cohorte.

## Graduación PDD II 2008



**En ceremonia realizada el 15 de octubre** en el INALDE, se graduaron los 22 participantes del Programa de Desarrollo Directivo PDD, correspondientes a la cohorte II - 2008.

Como presidente de promoción del PDD II 2008 fue nombrado el señor Felipe Andrés Ramírez Suárez, gerente de la compañía Formas Acrílicas Ltda., y como vicepresidente, la señora María Fernanda Pinzón Garzón, subgerente administrativa de la Constructora Apiros Ltda. Ellos tendrán como función mantener en contacto al grupo de egresados de esta cohorte.

# Programas In Company

Entre agosto y diciembre de 2008 el INALDE organizó diferentes Programas In Company, que tienen como objetivo ofrecer respuestas y soluciones ajustadas a los problemas estratégicos de formación y fortalecimiento de competencias de los directivos de cada organización:



## Fundamentals Marketing Program

- **Organización:** ABBOTT
- **Dirigido a:** directivos del Área de Marketing de la compañía en Brasil, Argentina, México, Ecuador, Venezuela, Chile y Colombia.
- **Fecha:** 30 de septiembre al 3 de octubre de 2008 (programa concluido).
- **Objetivo:** fortalecer al equipo de marketing en habilidades para la construcción de planes de mercadeo de los diferentes productos que ofrece esta importante compañía farmacéutica en Latinoamérica.



## Programa Gerentes de Clase Mundial

- **Organización:** empresas del GRUPO BOLÍVAR
- **Dirigido a:** directivos de las empresas pertenecientes a dicho grupo.
- **Fecha:** marzo a octubre de 2008 (el programa fue desarrollado a seis grupos en diferentes fechas y se realizó durante casi tres años continuos).
- **Objetivo:** fortalecer las capacidades del equipo directivo de las empresas de este grupo. Se trabajaron temas como: sentido de lo humano, sentido de lo ético y responsabilidad social empresarial, sentido innovador, orientación al cliente y visión estratégica.



## Programa en Retención de Talento

- **Organización:** BASF
- **Dirigido a:** 21 gerentes, dueños, presidentes de distribuidores de insumos agrícolas y clientes de la empresa BASF Química de países como Panamá, Costa Rica, El Salvador, República Dominicana, Honduras, Guatemala y Nicaragua.
- **Fecha:** 28 de octubre de 2008 (programa concluido).
- **Objetivo:** abordar los elementos fundamentales de la retención de talento directivo en las organizaciones.



### Programa ExxonMobil en Gobierno y Liderazgo

- **Organización:** EXXONMOBIL
- **Dirigido a:** líderes de la sociedad civil colombiana, patrocinados por ExxonMobil dentro de sus políticas de responsabilidad social empresarial.
- **Fecha:** 24 a 29 de noviembre de 2008 (programa concluido).
- **Objetivo:** fortalecer a los participantes en su capacidad de liderazgo, construcción de equipos de alto desempeño, desarrollo de talento, *coaching* y cambio organizacional.

### Programa en Finanzas Corporativas

- **Organización:** MINISTERIO DE HACIENDA
- **Dirigido a:** miembros de la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, funcionarios de Fonade, del Departamento Nacional de Planeación DNP y del Ministerio de Transporte.
- **Fecha:** 18 de octubre de 2008 a febrero de 2009 (programa en desarrollo).
- **Objetivo:** fortalecer los conocimientos y aplicación a casos reales de elementos financieros con criterio directivo, relacionados con evaluación de proyectos, *project finance*, valoración, riesgo y contratación.

### Programa La Innovación en Estrategia y Procesos como Herramienta Competitiva

- **Organización:** Cluster de Energía de Medellín, conformado por la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico (CIDET), EPM, ISA, ISAGÉN, Electroporcelana Gamma S.A., HMV Ingenieros Ltda., Luminex S.A., Transformadores Suntec S.A. y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA).
- **Dirigido a:** directivos de las empresas que conforman el Cluster de Energía de Medellín.
- **Fecha:** 13 de noviembre de 2008 (programa concluido).
- **Objetivo:** fortalecer la innovación con criterio directivo.

### Programa en Consistencia en la Dirección de Empresas



- **Organización:** ECOPETROL
- **Dirigido a:** grupo estratégico de la compañía.
- **Fecha:** 4 de noviembre, 4 de diciembre de 2008 y fecha por definir en 2009.
- **Objetivo:** fortalecer el grupo directivo en sus capacidades de desarrollo de talento, comunicación y liderazgo para la construcción de equipos de alto desempeño.

### Programa en Liderazgo

- **Organización:** ECOPETROL
- **Dirigido a:** directivos de la Vicepresidencia de Servicios y Tecnología.
- **Fecha:** 15 de octubre de 2008 a febrero de 2009 (programa en desarrollo).
- **Objetivo:** fortalecer las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, *coaching*, gestión del talento directivo, cambio organizacional, visión estratégica y servicio.



## Profesores internacionales en el INALDE

**Dra. Nuria Chinchilla**, Profesora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE Business School (España).

- **Programa:** PDD II 2008.

**Sesión dictada:** Políticas para conciliar empresa-familia.

- **Programa:** V Sesión de Continuidad Asociación de Egresados del INALDE.

**Conferencia:** El desafío básico en la dirección de personas: Conciliar vida profesional, familiar y personal.

**Evento:** Invitada a la entrega de reconocimientos a las 10 empresas familiarmente más responsables del país, por parte del INALDE y del IESE Business School.



**Dr. Ahmad Rahnema**, Profesor de Finanzas del IESE Business School (España).

- **Programas:** PADE Bogotá y Medellín, MBA 2007 - 2009 y PDD II 2008.

**Sesión dictada:** Evaluación de proyectos.

- **Programas:** PADE Bogotá y Medellín.

**Sesión dictada:** Evaluación de proyectos en un contexto internacional.

- **Programa:** PDD II 2008

**Sesión dictada:** Estructura de capital.



**Dr. Pablo Regent Vitale**, ex Director del IEEM y miembro del Consejo Superior de la Universidad de Montevideo (Uruguay).

- **Área:** Control.

**Programa:** MBA 2007 – 2009.

**Sesiones dictadas:** Control por personas, Acciones y resultados, Sistemas de control interno, Palancas de control (sesión y conferencia) y Medición del desempeño con variables múltiples.

- **Programa:** PADE Bogotá.

**Sesiones dictadas:** Palancas de control y Medición del desempeño con variables múltiples.



**Dr. Francisco José Arenas Ballester**, Director del Área de Dirección de Operaciones del IPADE Business School (México).

- **Programa:** IV Sesión de Continuidad Asociación de Egresados del INALDE.

**Conferencia:** Consolidando el servicio como una ventaja competitiva: la gestión del detalle.

- **Programa:** PDD III 2008.

**Sesiones dictadas:** Teoría de las restricciones: programando la producción y Diseño de servicios innovadores.

- **Programa:** PADE Eje Cafetero 2008.

**Sesiones dictadas:** Implementación de programas de reconversión y Estrategias de manufactura.

- **Programa:** MBA 2008 – 2010.

**Sesiones dictadas:** Teoría de las restricciones: 'La Meta' y Teoría de las restricciones: programando la producción.

- **Programa:** La Innovación en Estrategia y Procesos como Herramienta Competitiva – Cluster de Energía.

**Sesiones dictadas:** Cultura innovadora: innovación en servicios y Proceso de innovación: valor desde las operaciones.

**Conferencia:** Gestión de procesos e innovación.



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

- **Programa:** MBA 2007 – 2009.
- Sesiones dictadas:** Relevancia de la política de dividendos en los mercados de capitales y Decisiones sobre la estructura de capital de las empresas.
- **Programa:** Finanzas Corporativas – Ministerio de Hacienda.
- Sesiones dictadas:** Fusiones y adquisiciones: valorando compañías en países emergentes; Fusiones y adquisiciones: valorando los negocios cuando se desconoce la estructura de capital objetivo, y Fusiones y adquisiciones: adquisición de empresas para crecer.
- Conferencia:** Project Finance: Introducción.



**Dr. Raúl Lagomarsino Dutra**, Profesor y Coordinador del Área de Comportamiento Humano en la Organización del IEEM (Uruguay).

- **Programa:** MBA 2007 – 2009.
- Sesiones dictadas:** Retribución y Retribución II.
- Conferencia:** Integración estratégica de los sistemas de retribución.
- **Programa:** In Company - Consistencia en la dirección de empresas.
- Sesiones dictadas:** Consistencia en la dirección de empresas.

**Dr. Fernando Bruno Chiappe**, Director y Profesor del Área Comercial del PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (Perú).

- **Programa:** PDD II 2008.
- Sesiones dictadas:** Fuerza de ventas, Planes comerciales y Reacción competitiva.
- Conferencia:** Modelo Pentágono.
- **Programa:** PADE Eje Cafetero 2008.
- Sesiones dictadas:** Introducción: comercialización y empresa, y Consumidor.
- Conferencia:** Marca.
- **Programa:** MBA 2008 - 2010.
- Sesiones dictadas:** Concepto de mercado y Concepto de consumidor y cliente.

**Dr. Óscar Carbonell López**, Director del Área de Dirección Financiera del IPADE Business School (México).

- **Programa:** PDD III.
- Sesiones dictadas:** Introducción al análisis financiero.
- Conferencia:** Introducción a las finanzas.
- **Programas:** PADE Bogotá, PADE Medellín y PADE Eje Cafetero 2008.
- Sesión dictada:** Situaciones financieras en empresas familiares.
- **Programas:** PADE Medellín y PADE Eje Cafetero 2008.
- Conferencia:** Situaciones financieras en empresas familiares ¿Qué está pasando con la crisis hipotecaria en los Estados Unidos?

**Dr. Pablo Alegre**, Profesor del Área de Dirección de Marketing del IAE Business School (Argentina).

- **Programa:** PADE Eje Cafetero 2008.
- Sesiones dictadas:** Planes comerciales e Ingreso a nuevos mercados.
- **Programa:** PDD II 2008.
- Sesiones dictadas:** Markstrat.
- Conferencia:** Markstrat.

**Dr. Guillermo Guerrero Hernández**, Profesor de las Áreas de Política de Empresas y de Análisis de Situación de Negocios del IDE Business School (Ecuador).

- **Programa:** Seminario de Negociación (In Company).
- Empresa:** Caja de Compensación Compensar.

## Profesores internacionales en el Latin American Management Seminar LAMS

**Dr. Julián Villanueva**, Director y Profesor del Departamento de Marketing del IESE Business School (España).

**Sesiones y conferencias dictadas:** Planes comerciales para innovaciones radicales, Reinventando un negocio maduro y Competiendo en mercados maduros.

---



**Dra. Laura Alfaro**, Profesora Asociada de Administración de Empresas de Harvard Business School (Estados Unidos).

**Sesiones y conferencias dictadas:** Balanza de pagos y Brasil 2003: metas de inflación y dinámica de la deuda.

---



**Richard Vietor**, Profesor del Área de Entorno Económico de la Escuela de Graduados en Administración de Empresas de Harvard Business School (Estados Unidos).

**Sesiones y conferencias dictadas:** Globalización, Outsourcing, El valor de una moneda y Competitividad: cómo compiten los países.

---



**Dr. Santiago Álvarez de Mon**, Profesor del Área de Dirección de Personas en la Organización del IESE Business School (España).

**Sesiones y conferencias dictadas:** La esencia de la función directiva; La gestión del talento; Liderazgo, una experiencia vital; Lógica e intuición del liderazgo, y Lógica e intuición del *management*.

---



**Dr. Heinrich Liechtenstein**, Profesor de Gerencia Financiera del IESE Business School, (Sede Barcelona – España).

**Sesiones y conferencias dictadas:** Fondos de capital privado, una alternativa de financiación (dos sesiones).

---

**Dr. Christian Seelos**, Profesor e Investigador Senior del Área de Gerencia Estratégica del IESE Business School (España).

**Sesión y conferencia dictada:** Modelos de negocio y desarrollo social.

## Comunidad INALDE

### Investigaciones de miembros de la Comunidad INALDE

**El Dr. Gonzalo Gómez Betancourt**, Profesor del Área de Política de Empresa del INALDE, participó como ponente en la VIII Conferencia Anual de IFERA – International Family Enterprise Research Academy, titulada *The Entrepreneuring Family* (La familia emprendedora), que se realizó este año en la ciudad de Breukelen (Holanda), del 2 al 5 de julio.

El Dr. Gómez presentó en dicha conferencia las investigaciones *La influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento de las empresas familiares* y *La participación de la mujer en los espacios de dirección y gobierno de las empresas familiares colombianas*, en la modalidad de 'Investigaciones en curso'. La primera de estas fue una de las tres nominadas al premio Family Business Policy.

Estas investigaciones han sido realizadas con los co-investigadores María Piedad López y José Bernardo Betancourt, miembros del grupo de investigación de Empresa Familiar del INALDE.



De igual forma, el 11 de septiembre fue premiada, en el marco de la Tercera Jornada de Socialización de Resultados de Investigación, realizada por la Universidad de La Sabana, la investigación *Influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en la estrategia de la empresa familiar*, realizada por el Dr. Gómez y sus co-investigadores. Este trabajo fue el mejor en Administración y Economía.

## MBA del IESE Business School, catalogado el segundo mejor del mundo



Universidad de Navarra

El programa MBA del IESE Business School, escuela española con la que el INALDE mantiene estrecha relación académica, fue catalogado como el segundo mejor MBA de Europa y del mundo, según el último estudio publicado por Economist Intelligence Unit (EIU).

EIU es el brazo de inteligencia de negocios de The Economist Group, editor de la reconocida revista *The Economist*, y grupo especializado en el análisis de la industria y de la gestión a nivel mundial.

En el primer lugar de este conteo se encuentra el MBA del IMD de Suiza, seguido por el del IESE Business School y los de las universidades de Chicago, Stanford y Tuck, en Estados Unidos.

Las clasificaciones, que incluyen 100 de los principales programas MBA *full time* del mundo, se basaron en una encuesta realizada a cerca de 20.000 estudiantes de MBA y graduados, así como en los datos proporcionados por las escuelas. La encuesta tiene en cuenta cuatro factores que se consideran más importantes para los estudiantes al embarcarse en un MBA: abrir nuevas oportunidades de carrera, desarrollo personal y experiencia educativa, incremento salarial y la creación de redes.



# Open Case 2008

**Los programas Open Case del INALDE** ofrecen al directivo una oportunidad para analizar con rigor, y una 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 basada en la Metodología del Caso del Harvard Business School, en la cual 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.

El propósito de estos programas de corta duración es conseguir que los participantes adquieran nuevos conocimientos y herramientas que les ayuden a desarrollar las competencias necesarias para estimular la búsqueda de soluciones prácticas e innovadoras a los problemas de la empresa y de su propio desarrollo profesional.

A través de aliados estratégicos, el INALDE realizó durante el segundo semestre del 2008 tres Open Case:



## I y II Open Case 2008

- **Lugar:** INALDE
- **Fecha:** 31 de julio y 28 de agosto de 2008.
- **Tema:** Cómo generar valor con la logística.
- **Profesor:** Luis Felipe Salom Serna, Profesor del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología del INALDE.

## III Open Case 2008

- **Lugar:** INALDE
- **Fecha:** 19 de noviembre de 2008.
- **Tema:** El tiempo como estrategia generadora de verdaderas competencias.
- **Profesor:** Luis Felipe Salom Serna, Profesor del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología del INALDE.

## Participación de miembros del INALDE en reconocidos eventos internacionales y visitas a escuelas de negocios latinoamericanas



La Dra. **Sandra Idrovo Carlier**, Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones del INALDE, participó en el World Congress 2008 de la IFHE (International Federation of Home Economics), que se realizó del 26 al 31 de julio en la ciudad de Lucerna (Suiza). Allí, presentó la ponencia *Family Care and Household Work in Colombia (Cuidado familiar y trabajo doméstico en Colombia)*,

en la cual mostró los resultados de la investigación de la línea 'Valoración del trabajo manual y doméstico', que está adscrita al grupo de DPO a través del Centro de Investigación Cultura, Trabajo y Cuidado (CTC) de nuestra Escuela. La Home Renaissance Foundation, ONG inglesa que promueve este tipo de investigaciones, apoyó en parte esta presentación.

Así mismo, participó con el Dr. **Juan Pablo Dávila**, Director del MBA, en el Fifth Latin America Conference for Deans & Directors de la Association of MBAs, que se realizó en Ciudad de México del 20 al 22 de agosto.

El evento, organizado por la Association of MBAs, ente internacional que acredita los programas de posgrado en Business Administration (AMBA), tuvo como fin intercambiar pareceres acerca del rumbo de los programas de maestría en América Latina, teniendo en cuenta la importancia de la investigación que debe surgir de los MBA, así como la consistencia interna de los programas con su misión y visión y las circunstancias sociales y económicas latinoamericanas.

Por otra parte, el Dr. **Alejandro Moreno Salamanca**, Profesor de Dirección de Personas en las

Organizaciones y Secretario General del INALDE, participó del 8 al 13 de agosto en el Academy of Management, realizado en el centro de convenciones de la ciudad de Anaheim (California, Estados Unidos). Este evento anual convocó a más de 7 mil participantes, quienes compartieron los resultados de las investigaciones realizadas en las diferentes universidades y escuelas de negocios alrededor del mundo.

El Dr. Moreno, como miembro del Academy of Management en la división de Organizational Behavior, participó con el simposio titulado *The Emics and Etics of Trust Building in Manager-Subordinate Relationships: A Cross-Cultural Journey*. Este simposio fue liderado por el grupo de investigación IRCO (International Research Center on Organizations), del IESE Business School, grupo del cual hace parte también el profesor Moreno.

Es de resaltar que este simposio fue reconocido como uno de los tres mejores de este año dentro del Academy of Management.

Finalmente, el Dr. **Luis Fernando Jaramillo Carling**, Director del Área de Comercialización y Marketing del INALDE, participó en el 11th Executive MBA International Week; Competing With Integrity, Social Responsibility, que se realizó en el IPADE Business School de México, del 14 al 18 de octubre, en donde dictó la conferencia titulada *Social Responsibility & Agrobusiness*.

De igual forma, el Dr. Jaramillo asistió como profesor invitado al programa titulado Especializado en Servicios, realizado del 29 de septiembre al 3 de octubre en la BARN Business School de Santo Domingo (República Dominicana) y, por segunda vez como profesor del INALDE, al programa focalizado de Dirección de Ventas, que se realizó en las instalaciones del IAE Business School en Buenos Aires (Argentina), del 22 al 25 de septiembre.



## Reconocimiento a las empresas familiarmente más responsables



**En ceremonia realizada el 25 de septiembre,** en las instalaciones del Metropolitan Club de Bogotá, el INALDE y el IESE Business School entregaron un reconocimiento a las 10 empresas colombianas familiarmente más responsables, basado en un estudio realizado a 102 compañías nacionales y extranjeras de diferentes sectores y tamaños, utilizando el Índice de Empleador Familiarmente Responsable (IFREI), creado por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE Business School, que dirige la doctora Nuria Chinchilla, quien vino expresamente a conceder las distinciones.

La profesora Chinchilla es la única mujer del Top Ten Management Español y es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra; licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona; Máster en Economía y Administración de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y doctora en Dirección de Empresas por la misma escuela de negocios.







El IFREI permite identificar el estado de las empresas en responsabilidad familiar y qué tan flexible es su entorno. Los datos generales del estudio fueron presentados por la Dra. Sandra Idrovo Carlier, directora del CTC, Centro de Investigación del INALDE, encargado de aplicar el IFREI en Colombia y de analizar los resultados. El primer puesto de este listado de organizaciones que mantienen políticas familiarmente responsables y que contribuyen efectivamente al mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, fomentando un balance adecuado entre vida laboral y familiar, lo obtuvo la compañía Hewlett-Packard Colombia, seguida por Seguros Bolívar. La Universidad de La Sabana también fue reconocida, ocupando el sexto puesto. El reconocimiento fue recibido por el Dr. Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad.

A esta ceremonia asistieron directivos de las empresas reconocidas, miembros de la Universidad de La Sabana y del INALDE, y medios de comunicación.



### Empresas reconocidas

1. Hewlett-Packard Colombia
2. Seguros Bolívar
3. Survisión Ltda.
4. Interquim S.A. - Akzo Nobel
5. La Fayette
6. Universidad de La Sabana
7. SE OMITE EL NOMBRE POR POLÍTICAS INTERNAS DE LA COMPAÑÍA
8. Merck S.A.
9. Ecopetrol S.A.
10. Félix García Ltda.



## Reconocidas publicaciones de profesores del INALDE en el ámbito internacional

**El Dr. Ernesto Barrera Duque**, profesor del Área de Comercialización y Marketing del INALDE, realizó la publicación del libro *Un directivo bañado en oro* y de los documentos *La empresa social y su responsabilidad social*, *Decodificando y mapeando la marca OBAMA* y *El Banco de las Oportunidades de Medellín*, en reconocidas publicaciones indexadas.

En el libro *Un directivo bañado en oro*, perteneciente a la Editorial Universidad de La Sabana y en co-edición con el INALDE, se presenta un modelo humanístico de liderazgo y dirección en el que se destacan los valores y virtudes humanas en el contexto de las empresas contemporáneas.

Por otra parte, el artículo *La empresa social y su responsabilidad social*, publicado en la revista *Innovar Journal*, indexada por Colciencias en categoría A, reflexiona acerca de la definición de la denominada empresa social y se propone un contenido para su responsabilidad social.

El artículo *Decodificando y mapeando la marca OBAMA*, publicado en la revista *Forum Doctoral*, presenta desde la óptica del marketing un análisis de la propuesta política del candidato a la presidencia de los Estados Unidos Barack Obama (ya presidente electo). El marco conceptual elegido fue el de las metáforas profundas, y la metodología cualitativa estuvo basada en el análisis de discursos.

Finalmente, *El Banco de las Oportunidades de Medellín*, publicado en los Cuadernos de Investigación N° 68 de la Universidad EAFIT, se trató de un trabajo inductivo en el cual se mostraron los datos cualitativos que hicieron que emergieran las categorías organizacionales fundamentales para comprender el desempeño de esta entidad de carácter público. Los hallazgos incluyen la cultura, la identidad organizacional, el estilo de liderazgo, el talento humano comprometido y la capacidad de comercialización, como componentes claves de desempeño.

---

## Asociación de Egresados Foro nacional 'Mujer y Economía'

Del 28 al 31 de agosto, en el pabellón 3 de Corferias, se realizó la Feria Nacional de la Mujer Empresaria Expoempresaria 2008, organizado por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, Confecámaras y la Asociación Colombiana de Mujeres Empresarias y Emprendedoras Colempresarias.

El 29 de agosto, en el marco de esta feria, se llevó a cabo el foro nacional 'Mujer y Economía', el cual contó con el apoyo de la Asociación de Egresados del INALDE, contribuyendo así a la labor de las mujeres emprendedoras de pequeños negocios productivos como microempresas y famiempresas del país.

En dicho foro participaron conferencistas nacionales e internacionales, quienes debatieron temas de gran relevancia como la responsabilidad social empresarial con las mujeres y la creación de redes de mujeres empresarias para el mejoramiento del desempeño industrial en el país.

## IV Torneo de Golf y I Torneo de Tenis - Asociación de Egresados del INALDE



**El pasado 3 de octubre** se llevó a cabo en las instalaciones del Country Club de Bogotá el IV Torneo de Golf y I Torneo de Tenis del INALDE, organizado por la Asociación de Egresados. 83 jugadores de golf y 11 jugadores de tenis participaron en el evento, que tuvo como invitada de honor a Fabiola Zuluaga.

Los ganadores fueron premiados con un trofeo elaborado por artesanos nariñenses y chochoanos, y una nevera de oficina de Direct T.V. Durante el almuerzo se sortearon dos tiquetes a Miami, patrocinados por la agencia de viajes Oganessoff; un crucero a las Bahamas para dos personas, con el auspicio de Royal Caribbean; dos pasajes a Panamá de la Aerolínea AIRES; un reloj y algunas joyas de Calvin Klein, patrocinados por Glauser y Disuiza; y algunos implementos de juego como un Driver Burner; un Putter Oddisey y dos taletas Ascend Adidas, entre otros.

### IV Torneo de Golf Asociación de Egresados del INALDE:

|                               |    |   |
|-------------------------------|----|---|
| Primer Gross                  | 65 | Martín Alonso Dulcey Crispín<br>Humberto Zapata Gómez |
| Primer Neto                   | 58 | Camilo Rozo Bernal<br>Eduardo Martínez Romero         |
| Segundo Neto                  | 61 | Héctor Manuel Ángel Correa<br>Hugo Millán Chicue      |
| *Empate: mejor segunda vuelta |    |   |
| Tercer Neto                   | 61 | Javier Hernando Ochoa V.<br>Edwin Villegas Botero     |

### I Torneo de Tenis Asociación de Egresados del INALDE:

|       |   |
|-------|---|
| Única | Carlos Maximiliano Quijano Navia<br>Efrén Cardona Rojas |
|-------|---|



## Sesiones de Continuidad 2008 Asociación de Egresados del INALDE



### IV Sesión de Continuidad 2008

**Título:** Consolidando el servicio como una ventaja competitiva: La gestión del detalle.

**Profesor:** Francisco José Arenas Ballester, Director del Área de Dirección de Operaciones del IPADE Business School (México).

**Caso:** Rapid Rewards en Southwest Airlines.

### V Sesión de Continuidad 2008

**Título:** El desafío básico en la dirección de personas: Conciliar vida profesional, familiar y personal.

**Profesora:** Dra. Nuria Chinchilla, Profesora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones y Directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE Business School.

**Caso:** Fernando Ruiz.



### VI Sesión de Continuidad 2008

**Título:** El diseño de organizaciones familiares: ¿Cómo gestionar la ventaja competitiva de las empresas familiares?

**Profesor:** Gonzalo Gómez Betancourt Ph.D. Director del Área de Empresa Familiar del INALDE.

**Caso:** El dilema de la familia Vallejo Granados: visión familiar vs. visión individual.

### VII Sesión de Continuidad

**Título:** Repaso a la evolución de la economía en el 2008 y sus perspectivas para el 2009.

**Profesor:** John Naranjo Dousdebés, Director Área de Entorno Económico del INALDE.

### I Sesión de Continuidad 2008 INALDE Medellín

**Título:** Retos futuros para SER directivo.

**Profesora:** Martaolga Arango, Profesora del Área de Dirección de Personas en la Organización del INALDE.

**Caso:** La polémica de la Plataforma Brent Spar (A).

El Programa de Continuidad del 2008 de la Asociación de Egresados del INALDE tiene como propósito actualizar permanentemente a los egresados de la Escuela sobre los retos que deben enfrentar sus compañías y sobre las tendencias globales de dirección estratégica para la toma de decisiones acertadas en su rol como directivos. Esto, a través del estudio de un caso y del desarrollo de una conferencia en cada sesión. Durante el segundo semestre se realizaron las siguientes Sesiones de Continuidad:





# INALDE

Escuela de Dirección y Negocios  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



## Más beneficios... nuevas oportunidades

### ¿Por qué afiliarse a la Asociación?

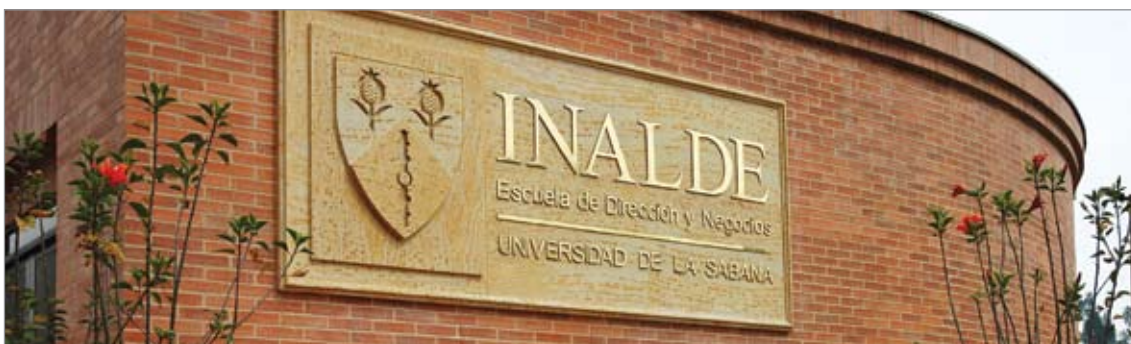
**La Asociación de Egresados del INALDE amplió los privilegios para los egresados afiliados.**

**Ahora por solo \$37.500 mensuales, usted podrá aprovechar beneficios exclusivos como los siguientes:**

- Asistir a todo el **Programa de Continuidad** de 2009 sin costo adicional. El programa ofrecerá 7 sesiones, de las cuales 3 serán dictadas por conferencistas internacionales.
- Asistir a las **Conferencias de Coyuntura**, dictadas por los personajes de mayor relevancia en la opinión pública nacional e internacional del momento.
- Participar en procesos de selección de alto perfil directivo, con salarios superiores a los \$7.000.000, y capacitarse para ser efectivo en la búsqueda de trabajo, a través de la Bolsa de Empleo.
- Asistir al evento académico y social más importante de la Asociación: la Asamblea Anual de Egresados.
- Publicar los hechos noticiosos de su ejercicio profesional y mantenerse informado sobre las novedades de la Escuela y de la Asociación, a través de nuestra página web: <http://egresados.inalde.edu.co>
- Utilizar los beneficios de los convenios de la Asociación con empresas como: Harvard Business Review, Banco Popular (Tarjeta de Crédito INALDE Visa Platinum), Bodytech, Restaurante Astrid y Gastón, entre otros.
- Disponer de las instalaciones del INALDE para sus eventos empresariales, sin costo adicional.
- Hacer parte de la Red de Contactos Empresariales, compuesta por más de 3000 egresados del INALDE, para la creación de oportunidades de negocio.
- Posibilidad de convertirse en fuente de primera mano de los principales medios de comunicación del país, gracias a la labor de *free press* que, recientemente, está adelantando la Asociación.

**COSTO DE LA AFILIACIÓN ANUAL:  
\$450.000 PESOS**

**Si desea obtener mayor información,  
favor comunicarse con nosotros  
al teléfono 8614444 Ext. 104/260/164  
o al correo [egresados@inalde.edu.co](mailto:egresados@inalde.edu.co)**



# PROGRAMA DE CONTINUIDAD 2009

## ¿ENTRANDO EN CRISIS...? VOLVER A LAS BASES

En el 2009, el Programa de Continuidad analizará aspectos del entorno, como las crisis financieras de 2008 y las expectativas para el 2009. Bajo los pilares del gobierno corporativo de las empresas, los participantes estudiarán los efectos de las aplicaciones de las leyes de buen gobierno tipo Sarbanes-Oxley y la gestión de empresas hoy en día, por la necesidad inexorable de innovar en la cúpula y pensar que el *managementes* diferente. Ante los posibles efectos secundarios en la economía, también se abordarán los problemas de control, se profundizará

sobre el fraude en las empresas y tendremos, adicionalmente, la necesidad de comprender mejor el funcionamiento de los fondos de capital de riesgo para apoyar iniciativas estratégicas y nuevos negocios; buscaremos de la mano de los expertos cómo alcanzar y gestionar esos fondos. Finalmente, continuaremos insistiendo, desde nuestra diferenciación como Escuela, en la responsabilidad social del empresario, para lo cual están planteadas dos continuidades: una del sector agroindustrial y otra concerniente a la relación entre empresa, trabajo y persona.

| Fecha PDD/MBA<br>Miércoles | Fecha PADE<br>Jueves | Profesor                                     | Tema   |
|----------------------------|----------------------|--|--|
| 4 de febrero               | 5 de febrero         | John Naranjo                                 | ¿Qué fue lo que sucedió en el 2008 en el ámbito de la economía mundial y colombiana? |
| 25 de febrero              | 26 de febrero        | José María Corrales                          | Fraude y Compliance:<br>Temas estratégicos en la agenda del directivo                |
| 25 de marzo                | 26 de marzo          | Luis Fernando Jaramillo                      | Responsabilidad social<br>en el sector agroindustrial                                |
| 27 de mayo                 | 28 de mayo           | Heinrich Liechtenstein, del IESE<br>(España) | Fondos de capital de riesgo  |
| 29 de julio                | 30 de julio          | Martaolga Arango                             | Desarrollando empresas:<br>La relación empresa-trabajo-persona                       |
| 26 de agosto               | 27 de agosto         | Fabio Novoa                                  | Innovación en la cúpula  |
| 23 de septiembre           | 24 de septiembre     | Peter Montes                                 | Continuidad sobre gobierno corporativo<br>y juntas directivas en estos días          |

**Un Programa con  
mucho proyección  
internacional**



## **Administración de Instituciones de Servicio**

El futuro del mundo empresarial está en la prestación de servicios. Prepárate como un Administrador capaz de diseñar, desarrollar, ofrecer y evaluar procesos de servicio bajo el concepto de gerencia integral.



### **Fortalezas del Programa**

- Programa Acreditado y único en el país.
- Doble titulación con universidades en el exterior.
- Bilingüismo.



**Universidad  
de La Sabana**

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Tels: 861 5555 / 6666 Exts: 1846 – 1806  
ciencias.economicas@unisabana.edu.co  
[www.unisabana.edu.co](http://www.unisabana.edu.co)



# líderazgo con valores formación para la vida: unión familia-colegio excelencia académica

La excelencia en el ser y en el actuar es una consecuencia del desarrollo armónico de la personalidad y de la exigencia personal para mejorar todos los componentes del ser humano: físicos, cognoscitivos, psicológicos, sociales, estéticos y éticos.

## Centros Educativos

**Bogotá** Gimnasio Iragua | Gimnasio de Los Cerros | Preescolar Atavanza

**Medellín** Gimnasio Los Pinares | Gimnasio Los Alcazares | Preescolar Carrizales

**Manizales** Gimnasio Los Cerezos | Gimnasio Horizontes | Preescolar Urapanes

**Cali** Liceo Tacurí | Colegio Juanambú | Preescolar Tayana

**Bucaramanga** Gimnasio Cantillana | Gimnasio Saucará | Preescolar Yatay

**Cartagena** Gimnasio Cartagena de Indias | Gimnasio Cartagena | C.E.I. Pepe Grillo Alborada

**Neiva** Gimnasio Yumaná | Gimnasio La Fragua

**Barranquilla** Gimnasio Los Corales | Gimnasio Alta Mar | Preescolar Ocean Kids

**Asesorados - Bogotá** Secretariado Social de Soacha | Gimnasio Tundama

**Administrado - Barrancabermeja** Colegio El Rosario

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



**ASPAEN**  
ASOCIACIÓN PARA LA ENSEÑANZA

Un buen comienzo para un buen futuro