


ISSN 1692-8466

INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 21 • Enero - Mayo de 2008



¿Qué es ser
un buen
directivo?



MUY APRECIADOS EGRESADOS: se inicia el año 2008 con diversas expectativas. Desde el punto de vista económico para Colombia, se ha confirmado un crecimiento notable como no ocurría desde hace cerca de 30 años. El PIB se incrementó durante el 2007 en una cifra cercana al 8%. Esta es definitivamente una buena señal con importantes consecuencias en la disminución de la pobreza y del desempleo.

Esta situación se presenta en un momento en que aparecen signos de recesión en los Estados Unidos; sin embargo distintos analistas consideran que, no obstante lo anterior, el efecto para Colombia será quizás un menor crecimiento, que los expertos estiman para el año 2008 en cerca del 5%. Cifra que continua siendo buena.

Da la impresión que en la región, Colombia, bien a pesar de las situaciones de orden público que ha vivido, empieza a ser observado como un país atractivo para la inversión tanto interna como foránea. Esto a nuestra manera de ver se explica por un modelo democrático, respetuoso de la propiedad y de la iniciativa privada, que busca la seguridad tan necesaria para el desarrollo y que se diferencia claramente en estos aspectos de países vecinos.

En un entorno como el descrito, el rol de una Escuela de Negocios como INALDE, es trascendental para la formación de Directivos.

Cada día es mas clara la importancia de una adecuada coordinación entre los empresarios privados, el sector público, las ONG' s y los distintos estamentos de nuestra sociedad. En este sentido, el desarrollo de los programas regulares de la Escuela con participación de miembros de nuestras Fuerzas Armadas, ha permitido la generación de un foro especial para mutuo beneficio de todos los participantes.

El crecimiento de Colombia pasa por el desarrollo armónico de sus diversas regiones. El papel que la Escuela puede aportar al crecimiento de zonas como la Costa Caribe, Antioquia y el Eje Cafetero para mencionar solamente algunas, constituye un desafío que debemos acometer buscando que el desarrollo de la clase empresarial colombiana sea homogéneo y permita jalonar distintas iniciativas de progreso.

La edición actual, cuenta con un artículo preparado por Monseñor Javier Echevarría, Prelado del Opus Dei, originado en la revista del IESE y conmemorativo del aniversario número 50 de dicha Escuela. El INALDE expresa su gratitud a dicha institución, promotora y fundadora de la nuestra hace ya 23 años.

El IESE ha sido el promotor de las Escuelas de Dirección y Negocios a lo largo y ancho del mundo: en Europa, Iberoamérica, África, China y más recientemente en Estados Unidos. Dichas Escuelas en cada región han buscado la transformación de la sociedad a través de la formación de la alta dirección, lo cual indudablemente tiene un efecto multiplicador en las economías de los diferentes países.

Felicitemos al IESE e invitamos a los lectores de nuestra revista a estudiar cuidadosamente el artículo escrito por Monseñor Echevarría.

Para el año 2008 el INALDE tiene planes agresivos de crecimiento, los cuales comentaremos a lo largo del año y con los cuales queremos llegar a más regiones, con mayor cobertura para la formación de la Alta Dirección Colombiana.

Sólo me resta desearles a todos los egresados que tengan un buen año y que consoliden sus planes de crecimiento y de mejoría en sus empresas.

Muchas gracias. ¶



INALDE

Escuela de Dirección y Negocios
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Autopista Norte Km. 21, costado occidental
Bogotá, Colombia
Tel.: 57 1 861 4444
Fax: 57 1 862 0006
E-mail: inalde@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co • <http://egresados.inalde.edu.co>

Editor

Ricardo Quintero Meza

Comité Editorial

Pedro A. Niño Rodríguez
Director General de INALDE
Cecilia Duque Duque
Directora Ejecutiva Asociación de Egresados de INALDE
Héctor Angel C.
Asesor Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE
Helmuth Barros Peña
Presidente Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE
Mauricio Rojas Pérez
Miembro Consejo Directivo INALDE
Sandra Idrovo Carlier
Representante Cuerpo Académico INALDE
Ulrike Wahl Haber
Egresada MBA
Guillermo Reyes Fierro
Comunicaciones INALDE

Comité Asesor

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director del Área de Comercialización INALDE
Fabio Novoa Rojas
Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE
Sandra Idrovo Carlier
Directora del Área Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE
Juan Pablo Dávila Velásquez
Director del Área Dirección Financiera y Control INALDE
John Naranjo Dousdebés
Director del Área Entorno Económico INALDE
Peter Montes Swanson
Director del Área Política de Empresa INALDE
Gonzalo Gómez Betancourt
Experto Empresa Familiar INALDE

Junta Directiva Asociación de Egresados del INALDE

Cecilia Duque Duque
Helmuth Barros Peña
Hilda Arango de Ortega
Juan Guillermo Ruiz Hurtado
Juan Pablo Consuegra Fonseca
Mónica Yepes Osorio
Myriam 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
María del Carmen Guarín

Revista INALDE

Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados
Publicación cuatrimestral
Edición No. 21, Enero - Mayo 2008

Diseño

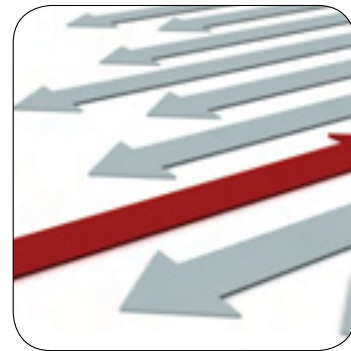
Gatos Gemelos Comunicación
Tel. 257 7622
gatos@gatosgemelos.com
Impresión: Grupo O.P. Gráficas

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



Perspectivas de la economía colombiana y la coyuntura actual.

Como se viene constatando, la evolución reciente del PIB colombiano ha sido muy superior a la que previeron los modelos econométricos de serios analistas nacionales y extranjeros. **04**



Estrategias de bajo costo

El fenómeno de las nuevas empresas que venden productos y servicios, a un bajo costo sin disminuir la calidad, es una constante que está influyendo actualmente en los mercados mundiales. Colombia no es ajena a este nuevo fenómeno de empresas que implementan este modelo de negocio. ¿Cómo enfrentarlos sin morir en el intento? **40**



¿Modelos exitosos de negocio?

Cuando pensamos en una empresa, sin duda nos surge la idea de tratar de concebirla dentro de un “modelo”; es decir, querer identificar un patrón que nos permita comparar diversos negocios bajo un esquema similar, de ahí surge la idea de pensar en “modelos de negocio”. ¿Cuáles son los elementos básicos o esenciales de dichos modelos? **26**



La evolución de los conceptos de carrera

Una de las condiciones especiales de lo humano, además de la inteligencia, la solidaridad, la identidad, la dignidad, la voluntad, la libertad y el sentido de la vida; es la caducidad. **32**



La educación en las finanzas personales

Si formáramos a nuestros jóvenes desde el colegio o la universidad, en temas de finanzas personales, les daríamos, por un lado, la advertencia temprana de lo importante que es la planificación personal y familiar en temas financieros. **50**



Los propietarios en la empresa familiar

A través de este artículo basado en el documento “What do owners do?” (Ward, 2003) se estudiarán los diferentes tipos de propietarios que existen en las empresas familiares y cómo dichos propietarios pueden agregar valor a su negocio mediante el conocimiento de sus responsabilidades. **56**



José Obdulio Gaviria, Asesor Presidencial de la República de Colombia.

Presentamos un resumen de la conferencia “Gobernabilidad y situación política del país” dictada por el Dr. Gaviria a los Egresados del INALDE, que incluye las respuestas del Asesor Presidencial a quienes formularon preguntas durante la II Sesión de Coyuntura organizada por la Asociación de Egresados. **66**

Además:

Para alcanzar los mayores “beneficios” **76**



Fernando Araújo, Ministro de Relaciones Exteriores **82**

El INALDE con visión de Escuela de Negocios del futuro **86**

INALDE, Escuela de Dirección y Negocios **88**





Perspectivas de la economía colombiana y la coyuntura actual.

Como se viene constatando, la evolución reciente del PIB colombiano ha sido muy superior a la que previeron los modelos econométricos de serios analistas nacionales y extranjeros, que aunque sofisticados, no captaron adecuadamente la dinámica generada por la actitud optimista de nuestros consumidores e inversionistas y de las implicaciones de la evolución de la economía mundial sobre la producción y las finanzas domésticas.

Esta dificultad, aunada a la pobre capacidad del ser humano, hace del trabajo de las proyecciones algo muy complejo. Un proverbio irónico atribuido a los chinos dice: “profetizar es sumamente difícil, sobre todo con respecto al futuro” y debe ser el prólogo obligado a cualquier ejercicio futuroológico. Sin embargo, a pesar de estas limitantes, algo aporta a cualquier director de empresa o estudioso del tema: hacer un repaso de lo que pasó en el mundo durante 2007 en aspectos

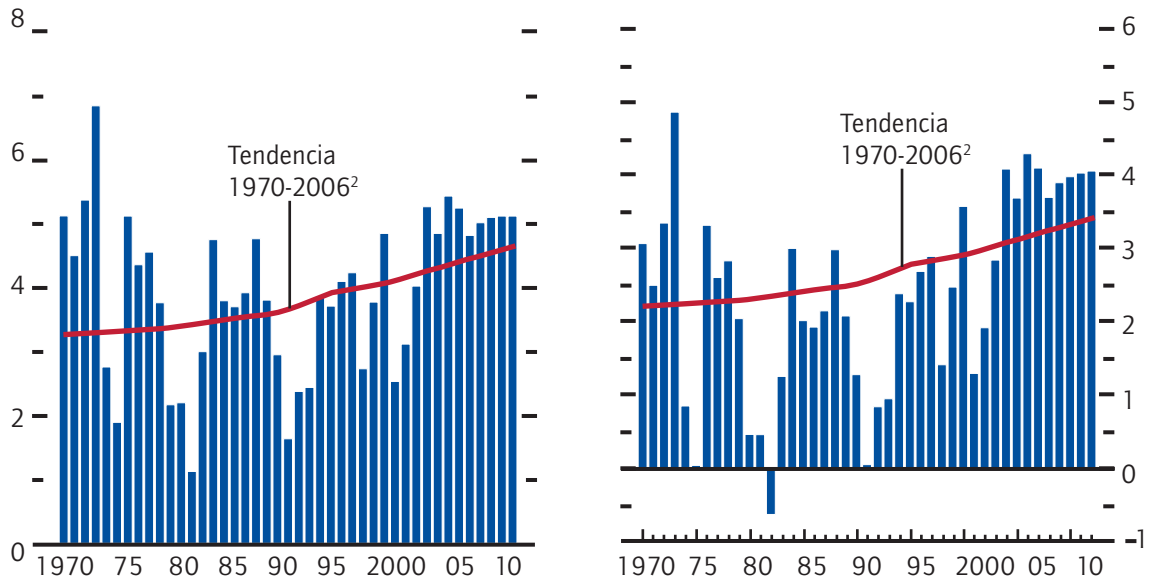
económicos y como se vislumbra su situación para los próximos meses.

Este artículo trata de este repaso, que complementado con el progreso observado en nuestra economía, permite sacar algunas conclusiones y recomendaciones para facilitar las decisiones empresariales.

¿Qué pasó en el mundo en el 2007? Los párrafos siguientes se soportan en varias fuentes dedicadas al seguimiento permanente de la economía mundial, en especial el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la CEPAL.

Con esta información se concluye que el crecimiento del PIB mundial, durante los últimos cinco años, fue espectacular. Por primera vez desde los inicios de los años 70 el ingreso mundial progresó cerca del 5% por año en forma sostenida, año tras

Gráfico No 1: Crecimiento del PIB real mundial y PIB real mundial *per cápita*



Fuente: Fondo Monetario Internacional

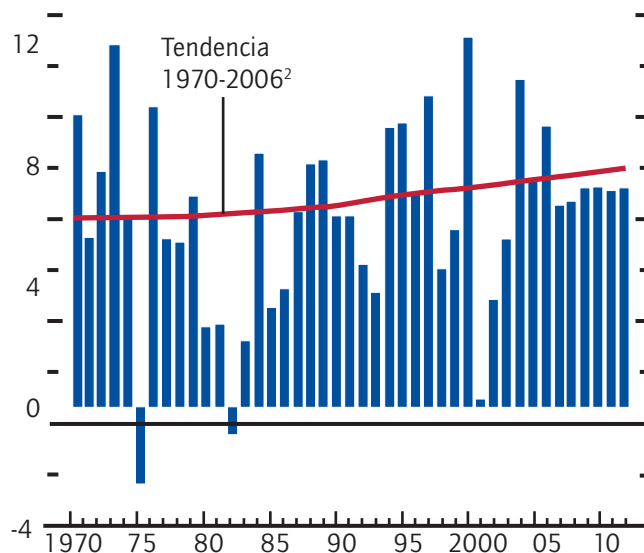
año, a partir del año 2002 (Ver gráfico N° 1). Este comportamiento sobrepasó la tendencia del período 1970 -2006 y permitió que el ingreso per cápita avanzara en cerca del 3,5% anual. Adicionalmente, el volumen de comercio aumentó vigorosamente entre todos los grupos de países (Ver gráfico N° 2).

El resultado positivo comentado fue impulsado por los países llamados emergentes, antes en vía de desarrollo, especialmente por asiáticos como China, India, Vietnam, y europeos como Ru-

sia y los que conforman la Comunidad de Estados Independientes. Mientras que las economías avanzadas prosperaron algo menos del 3% por año, los países en desarrollo (como grupo) lo hicieron cerca del 6%.

Este proceso de crecimiento no fue inflacionario; por el contrario, el aumento de precios observado, tanto para desarrollados como para emergentes, fue inferior al 5%. Ya no se registran, con excepción de algunos países como Venezuela,

Gráfico No 2: Volumen del comercio mundial (Bienes y Servicios)



Fuente: Fondo Monetario Internacional

Buen crecimiento del ingreso y de la liquidez acompañada de baja inflación, se tradujo en tasa de interés real negativa, lo que estimuló el aumento del crédito, el consumo de la gente, la inversión de las empresas, las bolsas de valores y el precio de productos básicos como energía, alimentos y metales.

las hiperinflaciones que vivieron Brasil, Argentina, Bolivia y otros en América Latina.

Buen crecimiento del ingreso y de la liquidez, acompañada de baja inflación, se tradujo en tasa de interés real negativa (es decir descontada la inflación) lo que estimuló el aumento del crédito, el consumo de la gente, la inversión de las empresas, las bolsas de valores y el precio de productos básicos como energía, alimentos y metales.

Así mismo, al ser muchos países emergentes exportadores de estos productos básicos, y también mercados en los que la tasa de interés prevaleciente es superior a la que reconocen las economías industrializadas, recibieron grandes flujos de divisas que les permitieron aumentar sus reservas internacionales y que también trajeron como consecuencia una fuerte revaluación de sus monedas.

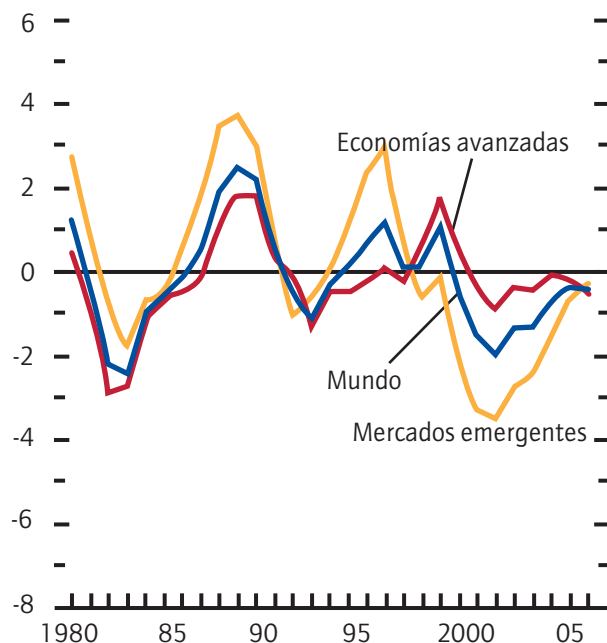
De hecho, los flujos de capitales hacían que estos países fueran históricamente enormes. Pasaron de cerca de US\$ 50 billones en 1990 a US\$ 1200 billones en 2006, la mayor parte dirigidos a países asiáticos y europeos. También llegó a Amé-

rica Latina aunque en menor proporción: sólo unos US\$60 billones en 2006.

Una razón que explica del por qué este proceso de aumento de los ingresos reales de la gente fue tan positivo, tiene que ver con lo que en la literatura se denomina la *Brecha del Producto*, concepto que mide la diferencia entre lo que una economía puede producir haciendo uso de su capacidad instalada en maquinaria, equipo y mano de obra, sin generar presiones que aumenten los precios y la utilización de esa capacidad instalada en la generación de su PIB en un año determinado.

Como se desprende de varios análisis, el mundo en general, desde el año 2002, contó con una capacidad instalada superior a la requerida para generar crecimientos del orden del 5% anual. Aunque ese exceso de capacidad se ha venido agotando, todavía en el año 2007 los países emergentes y avanzados tuvieron posibilidad de generar más producción sin presionar fuertemente los costos. Para el 2008, esta posibilidad parece que se acaba (Ver gráfico N° 3).

Gráfico N° 3: Economía mundial (Brecha del producto únicamente)



Fuente: Fondo Monetario Internacional



Evolución regional y América Latina. Para efectos de comparación, vale la pena reseñar que mientras que el Este Asiático muestra que sus economías aumentaron a un ritmo anual de 10% (con China y Vietnam a la cabeza) el sur de Asia lo hizo al 8,5% con India liderando al 9,5% y los del grupo de Europa y Asia central lo hicieron al 6,5%.

Contrastan estos desarrollos con los que se dan en América Latina. Aunque la región va mejor que en décadas pasadas, su actuación es poco sobresaliente. Enfrentada a los guarismos antes mencionados sólo llegó al 5%, y eso ayudada por lo sucedido en Venezuela y Argentina cuyos desarrollos, superiores al 5% para el año 2007, se califican de muy puntuales y poco sostenibles en 2008 y 2009.

Sobresaliente para nuestra región son los buenos resultados para la inflación, pues hay que recordar que en años no muy lejanos, en 1990, el promedio inflacionario era del 40%. Ya en el período 2003 - 2007 fue sólo del 5%, lo que demuestra manejos más ortodoxos de sus políticas monetarias y fiscales.

También merecen buenos comentarios los resultados observados en sus Cuentas Corrientes de las balanzas de pagos. Como se sabe, esa cuenta refleja las entradas y salidas de divisas que corresponden a pagos de bienes o servicios, a los intereses por deuda externa, a las remesas de utilidades o de dividendos de inversiones extranjeras y finalmente a transferencias que envían los ciudadanos de nuestros países que trabajan en Norte América, Europa y otros continentes.

En la mayoría de las economías más representativas de América Latina esas Cuentas Corrientes fueron positivas, lo que las protege en alguna medida contra faltantes de financiación del mercado externo. Este no sería el caso para aquellos países que tienen déficit en esta Cuenta. En Argentina, Méjico, Brasil, Chile y Venezuela son positivas sus balanzas corrientes. Desafortunada-

mente en Colombia es negativa y tiene tendencia a empeorar.

Las mejores condiciones externas también facilitan a los latinoamericanos su manejo de deuda externa. Prácticamente todos los países redujeron este pasivo con relación al año 2002. Sin embargo, los niveles actuales siguen siendo altos, si se les compara con los de otras regiones emergentes.

Y finalmente una palabra sobre desempleo. En la región tiende a disminuir. Algunos países muestran resultados excelentes como Chile, al situarlo alrededor del 6,5%, otros menos bien como el caso colombiano: 11%. El promedio está cercano al 10% y no parece fácil reducir su nivel.

Los problemas desde mediados de 2007. El fuerte crecimiento global hasta finales del tercer trimestre del 2007, inclusive en Estados Unidos, se desaceleró como resultado de los problemas financieros que en ese país se originaron en el mercado de hipotecas. Las deudas de dudoso recaudo crecieron en exceso tanto para préstamos que habían sido otorgados a personas de alto riesgo como a los buenos clientes tradicionales.

Se cayeron las Bolsas de Valores en América, Europa y también en Asia, reforzadas por el hecho de que no se conocen a la fecha los volúmenes de pérdidas resultantes, pues muchos balances de entidades prestamistas y financieras no han consignado debidamente el efecto del no pago de los deudores.

Los precios de la propiedad residencial en Estados Unidos, Reino Unido, la zona del Euro y Japón han descendido fuertemente. Ante esta situación, los bancos redujeron los volúmenes de crédito, subieron su tasa de interés, se contrajeron muchas emisiones de acciones y bonos corporati-

Mientras que el Este Asiático muestra que sus economías aumentaron a un ritmo anual de 10% (con China y Vietnam a la cabeza) el sur de Asia lo hizo al 8,5% con India liderando al 9,5% y los del grupo de Europa y Asia central lo hicieron al 6,5%.

vos, y la confianza de empresarios y consumidores está golpeada.

La actividad de la construcción y de las manufacturas entró en recesión, el empleo se redujo, así como el consumo de la población. El efecto de un problema que se concentraba únicamente en algunos de los estados de los Estados Unidos, que no era universal como lo fue el de la crisis del petróleo del año 1973, o el de la burbuja de la tecnología a finales de los 90, trascendió a Europa, sus bancos y también a Japón.

A pesar de estos contratiempos los países emergentes, liderados por China e India, continuaron expandiendo sus economías en razón a la fuerte demanda interna, otros ayudados por buenos precios para sus productos de exportación.

Como remedio a la crisis de los países de economía avanzada, sus bancos centrales, empujando por el FED de Estados Unidos, han reducido sus tasas de interés para estimular la demanda y la inversión; también han inyectado liquidez en montos sin precedentes desde la crisis rusa de 1998. Para bancos en problema en el Reino Unido, el gobierno ha dado garantías que cubren los depósitos para evitar pánicos. Adicionalmente se han aprobado paquetes tributarios para incentivar el consumo de los hogares en Estados Unidos y el FED también facilitó créditos enormes a bancos comerciales privados para que adquirieran entidades financieras en bancarota, con el fin de evitar más pánico en los inversionistas.

Desafortunadamente, aun con estas ayudas, las turbulencias financieras han ensombrecido el crecimiento mundial. Especialmente en Estados Unidos, han aumentado en forma acentuada los "spreads" o recargos sobre las tasas de interés de bajo riesgo que deben pagar los países emergentes; desvalorizando las Bolsas, han elevado los intereses en países emergentes y depreciado el Dólar Ameri-

cano, aumentando sensiblemente la competencia a las exportaciones de economías desarrolladas y en desarrollo. Las pérdidas bancarias también resultaron en colapso para grandes y bien acreditadas instituciones financieras, y no se descarta que nuevas quiebras se den en este sector.

Las perspectivas para 2008. El pasado 2 de abril de 2008 el presidente del Banco Mundial, Robert B. Zoellick, decía a la audiencia internacional: "Parte de su desafío (y del nuestro) es comprender los efectos de este tumulto financiero sobre la economía "real"; sobre el crecimiento, los empleos, los precios, los sueldos, los beneficios, el comercio, las casas y las empresas, sobre los individuos y las familias. Además, el deterioro financiero se combina con otros dos cambios: una subida de los precios mundiales de la energía y de los productos básicos, y una reducción





de la caída de los precios, conseguida en el pasado decenio, gracias a la incorporación de centenares de millones de nuevos trabajadores de países en desarrollo a la fuerza de trabajo mundial. Sabemos que los efectos macroeconómicos de estos reveses no son positivos, pero desconocemos todavía el alcance y el tipo exacto de influencia que ejercerán”.

A pesar de esta advertencia, varios analistas se han dedicado a estimar cuál será la perspectiva de la economía mundial para 2008. Sus previsiones son más bien negativas; unas más pesimistas que otras, pero en general se podrían resumir como se muestra a continuación:

1. El año 2008 mostrará, a nivel mundial, una reducción en su crecimiento y no una recesión.
2. El año 2009 será mejor.
3. Los países emergentes continuarán teniendo muy buenos desarrollos, aunque algo menores que los del 2007.

4. El FED seguirá reduciendo tasas de interés para combatir una posible recesión en ese país.
5. Se prevé un aumento en la inflación mundial.
6. Las Bolsas de Valores se recuperarán.
7. Los precios del petróleo descenderán del nivel de US\$ 100 por barril.
8. Y los Demócratas ganarán la Casa Blanca, y aumentarán su poder en el Congreso y en las Gobernaciones de los Estados, lo que estimulará el proteccionismo.

De acuerdo con las últimas estimaciones disponibles, del 9 de abril de 2008, presentadas por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, las perspectivas de crecimiento porcentual anual del PIB para diferentes grupos de países y comparadas con las de años recientes se resumen así:

Como se desprende de los datos, la economía mundial, a pesar de los problemas enunciados en párrafos anteriores, se desacelerará en algo más

Tabla N° 1

	2005	2006	2007	2008	2009
Producto mundial	4,4	5,0	4,9	3,7	3,8
Economías avanzadas de las cuales:	2,5	3,0	2,7	1,3	1,3
Estados Unidos	3,1	2,9	2,2	0,5	0,6
Zona Euro	1,5	2,8	2,6	1,4	1,2
Japón	1,9	2,4	2,1	1,4	1,5
Otras economías avanzadas	3,2	4,5	4,6	3,3	3,4
Economías emergentes	7,0	7,8	7,9	6,7	6,6
África	5,9	5,9	6,2	6,3	6,4
América	4,6	5,5	5,6	4,4	3,6
Comunidad de Estados independientes	6,6	7,4	8,1	6,8	6,3
Europa Central y Oriental	5,6	6,6	5,8	4,4	4,3
Oriente Medio	5,6	5,8	5,8	6,1	6,1
Países en desarrollo de Asia	9,0	9,6	9,7	8,2	8,4
De los cuales:					
China	10,4	11,1	11,4	9,3	9,5

Fuente: WEO Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, abril de 2008

Como se desprende de los datos, la economía mundial, a pesar de los problemas enunciados en párrafos anteriores, se desacelerará en algo más que un punto de porcentaje a 3,8%, nivel que no es malo si se mira lo sucedido en los últimos 25 años.

que un punto de porcentaje a 3,8%, nivel que no es malo si se mira lo sucedido en los últimos 25 años. A esta misma reducción de un punto porcentual para 2008, también llegan otros analistas que consideran que el crecimiento no fue del 4,9% en 2007 sino de 3,8%.

De estas mismas fuentes se desprende que 2009 tendrá una evolución positiva que lo acerca al nivel del 4% anual.

¿Qué pasó en Colombia? Con base en la información suministrada por el DANE se concluye que el crecimiento económico del año pasado fue del 7,52%, más alto que el 6,84% del 2006.

El progreso observado para los sectores de construcción, manufacturas, transporte y comercio es en promedio del 12%. Sin embargo, el dinamismo es algo inferior al del año precedente, especialmente para construcción; este renglón, en su gran

total, se redujo de 14,84% a 13,31%. Los trabajos de construcción y edificaciones crecieron sólo 3,25% versus 13,3% registrado en el 2006.

Los menos ganadores son el agropecuario, la minería y la generación de servicios públicos como agua, luz y gas. Todos estos últimos sectores mostraron desarrollos cercanos o algo menores al 3%.

Si bien se nota la desaceleración buscada por el Banco de la República, el resultado es bastante positivo si se compara con lo sucedido en años pasados y es el más elevado que se observa en las últimas tres décadas.

De otra parte, el nivel promedio de crecimiento productivo durante los últimos cuatro años se asemeja al 6% observado para el grupo de países emergentes comentado en párrafos anteriores.

El resultado obtenido se logró gracias a que el consumo de los hogares creció aceleradamente y también la inversión privada. Por primera vez, en muchos años, la inversión se acercó a los niveles requeridos para sostener tasas altas de desarrollo económico, es decir al 30% del PIB, nivel que desafortunadamente sigue siendo tímido si nos comparamos con lo que está haciendo China, Singapur y otros países líderes en generación de ingreso y reducción de pobreza.

Nuestro avance en consumo e inversión también es comparable al que se dio para el resto de países emergentes. Así como lo fue el crecimiento del crédito, estimulado por liquidez y tasas de interés reales bajas que tuvimos en 2006 y 2007, especialmente antes de las medidas contraccionistas del Banco Central que buscaron detener una inflación que resultó ser superior a la meta que se fijó el Banco.

Con relación a la inflación vale la pena comentar que aunque se culpa, en nuestro caso, a los alimentos por un fenómeno climático adverso, la verdad es que el fenómeno es mundial y se aceleró en particular desde mediados del año pasado, lo





que terminó en que prácticamente todos los Bancos Centrales que se fijaron metas de inflación para el año no pudieron cumplirlas.

El DANE también informó sobre exportaciones e importaciones. En términos resumidos, ambos rubros mostraron altos montos en Dólares, no registrados antes; y esto por el lado de las exportaciones como resultado de buenos precios para materias primas y mayores volúmenes de carbón. En términos reales las exportaciones crecieron 7,5%. En Dólares alcanzaron a US\$ 24.400 millones.

Por su parte, las importaciones mostraron mayor dinamismo que las exportaciones en Dólares y también en términos reales en un 16,4%, prácticamente el doble que el guarismo observado para las exportaciones, con un buen desempeño para bienes de capital y materias primas, aunque también vienen tomando importancia los bienes de consumo no duradero. Esta dinámica en las importaciones es resultado del progreso reportado para el PIB de 2007.

El mayor mercado para productos tradicionales (energéticos y café) fue Estados Unidos y para los no tradicionales Venezuela. Nuestro vecino aparece con ventas registradas en 2007 por un monto cercano a los US\$ 5,250 millones, gran

parte representados en vehículos, confecciones y alimentos.

El desfase en el crecimiento de importaciones y exportaciones se tradujo en un déficit de la balanza comercial, que no es mayor porque Venezuela y Estados Unidos tienen balanzas positivas que compensan en parte las muy negativas con Brasil, China y México.

Al déficit, en el aspecto comercial, hay que sumarle otro déficit en la cuenta de servicio y otro en la de pagos por servicio de deuda externa y remesas de dividendos y giros de utilidades. Estos tres se enfrentan sólo a uno positivo que es el que nos generan las transferencias, que a título gratuito envían los colombianos a sus familiares.

Por la importancia del tema, bien vale resumir estos balances en lo que se llama nuestra Cuenta Corriente de la balanza de pagos para el año 2007, según el Banco de la República, en el cuadro siguiente:

Como se observa, el alto crecimiento del PIB que necesita el país para combatir la pobreza y que corresponde al que se presentó el año pasado, requirió una cantidad de Dólares cercana a los US\$48.000 millones, monto que es US\$ 10.000

Tabla N° 2. Colombia - Cuenta Corriente año 2007
Billones de Dólares de Estados Unidos

	Export	Import	Balance	Balance/PIB %
Bienes	30.6	31.2	(.6)	
Servicios	3.6	6.2	(2.6)	
Renta	1.9	9.8	(7.9)	
Factores Transferencia	5.6	.4	5.2	
(Trabajadores)	(4.5)			
Total	41.7	47.6	(5.9)	(3.4)

Fuente: Banco de la República

El desfase en el crecimiento de importaciones y exportaciones se tradujo en un déficit de la balanza comercial, que no es mayor porque Venezuela y Estados Unidos tienen balanzas positivas que compensan en parte las muy negativas con Brasil, China y México.

millones superior al de 2006. Estas necesidades abundantes de divisas están cubiertas en parte por nuestras exportaciones de productos básicos, muy sujetas a la volatilidad del precio de los mismos y eventualmente a que encontremos nuevos e importantes campos petroleros. También aportan las remesas de trabajadores.

El otro rubro, Renta de Factores, refleja el pago por los intereses y los dividendos generados por la inversión extranjera en Colombia. Su monto es elevado y podría ser mayor en caso de que las tasas de interés y los "spreads" se incrementen en el futuro por la coyuntura internacional.

Para compensar estos faltantes están los US\$ 5.642 millones de transferencias (donaciones), también muy dependientes de la coyuntura en los países donde laboran los colombianos que han emigrado.

El déficit total en la Cuenta Corriente, de US\$ 5.851 millones, es equivalente al 3.4% del PIB del año 2007 y refleja el monto que los colombianos gastamos en exceso de lo que producimos, incluido el Gobierno. Esta situación se puede mantener en la medida que el país encuentre financistas dispuestos a prestarle los recursos que compensan ese déficit (aumentando nuestra deuda externa que continúa alta para estándares internacionales), o inversionistas extranjeros que, por un monto equivalente, compren bienes que privatizamos o estén dispuestos, por ejemplo, a aportar en sociedades que exploren petróleo o carbón, o en comunicaciones, manufacturas, transporte, hoteles, etc.

En caso de que no se encuentren estos recursos, nuestro PIB, no es que aumente más lentamente, sino que se reduce en el monto del déficit de la Cuenta que no se puede financiar. Algo parecido a la crisis que enfrentamos en los años 1998 y 1999.

Como se desprende de lo anterior, la fortaleza del Peso Colombiano con respecto al Dó-

lar es muy precaria y sólo obedece a que hemos recibido una buena cantidad de Dólares, algunos incentivados por las altas tasas de interés que Colombia reconoce y que hace llamativo invertir aquí, y otras porque cuando los inversionistas en época de liquidez internacional han aumentado en todo el mundo emergente sus actividades, tal como lo comentamos en párrafos anteriores. Afortunadamente las mejoras que se han dado en seguridad han permitido que estos recursos lleguen.

Otra fuente de Dólares son las remesas o regalos, que se mantendrán con un crecimiento menos agresivo en la medida en que se reduce la actividad económica en Estados Unidos y pasa más tiempo en el exterior el emigrante, según lo señala la experiencia de Méjico, Honduras, Salvador y otros casos en Latinoamérica. Para el caso de Centroamérica, el crecimiento anual de las remesas que le llegan del exterior viene descendiendo del 25% al inicio del año 2000 a cerca del 5% en 2007. Para Méjico ya es sólo el 2%.

Otro punto débil es que las Reservas Internacionales que tuvimos al finalizar 2007 (US\$ 20.955 millones) aunque históricamente son las más elevadas, cada vez financian menos meses de los requerimientos de ese año (US\$ 47.714 millones). En 2004 alcanzaron para cubrir las necesidades de 6,5 meses; en 2007 serán sólo 5,3 meses.

Y finalmente, a nivel de América Latina, somos el único país con una economía importante que muestra déficit en su Cuenta Corriente para los años 2007 y 2008.

Pronósticos para 2008. Como se vio, el desempeño de la economía colombiana no ha ido en contravía de lo que está sucediendo en el

Si aceptamos recientes estudios de analistas internacionales, un punto de porcentaje de reducción en el producto mundial generaría una reducción de 1,5 puntos en la economía colombiana. Entonces, si nuestro PIB aumentó en cerca de 7,5% en 2007, la proyección para 2008 sería de un aumento del 6,0%.

grupo de países emergentes: aumento importante en PIB, generado por gastos importantes de los consumidores y de los inversionistas; inflación cercana al 5%, muy reducida en comparación con el registro histórico; desempleos del orden de 10% y recepción considerable de inversión extranjera.

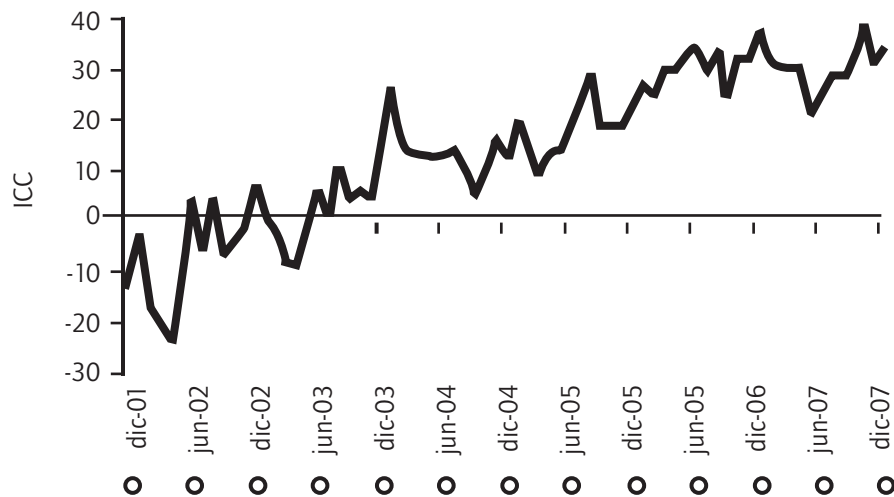
Si nos atenemos a los últimos estimativos sobre crecimiento mundial, comentados en este artículo, los países emergentes pasan de 7,0% en 2005 a 7,8% en 2006, a 7,9% en 2007 y se proyecta 6,7% en 2008; es decir, la reducción se estima en aproximadamente un punto de porcentaje para el año en curso.

Si aceptamos recientes estudios de analistas internacionales, un punto de porcentaje de reducción en el producto mundial generaría una reducción de 1,5 puntos en la economía colombiana. Entonces, si nuestro PIB aumentó en cerca de 7,5% en 2007, la proyección para 2008 sería de un aumento del 6,0%.

Para soportar esta proyección es útil el resultado de las encuestas que realiza Fedesarrollo sobre confianza de los consumidores (Ver gráfico N° 4) y de los industriales (Ver gráficos N° 5, 6 y 7). Como se ve en dichos gráficos, los consumidores siguen, a pesar de los problemas mundiales, optimistas (los datos de enero del 2008 no consignados, muestran una pequeña recaída a niveles de un buen año como fue el 2005). Un poco menos confiados están los industriales pues consideran que sus resultados económicos, que han sido bastante buenos, se deteriorarán en los próximos seis meses. Hay una brecha entre el sentimiento del consumidor positivo y el de la industria, algo pesimista, explicado por las medidas restrictivas del Banco de la República y la situación con Venezuela.

Sin embargo, al tener en cuenta la importancia del consumo de hogares en la evolución del PIB y la condiciones económicas y socio políticas

Gráfico N° 4: El consumidor optimista



Fuente: Fedesarrollo

Gráfico N° 5: Situación Económica - Industria

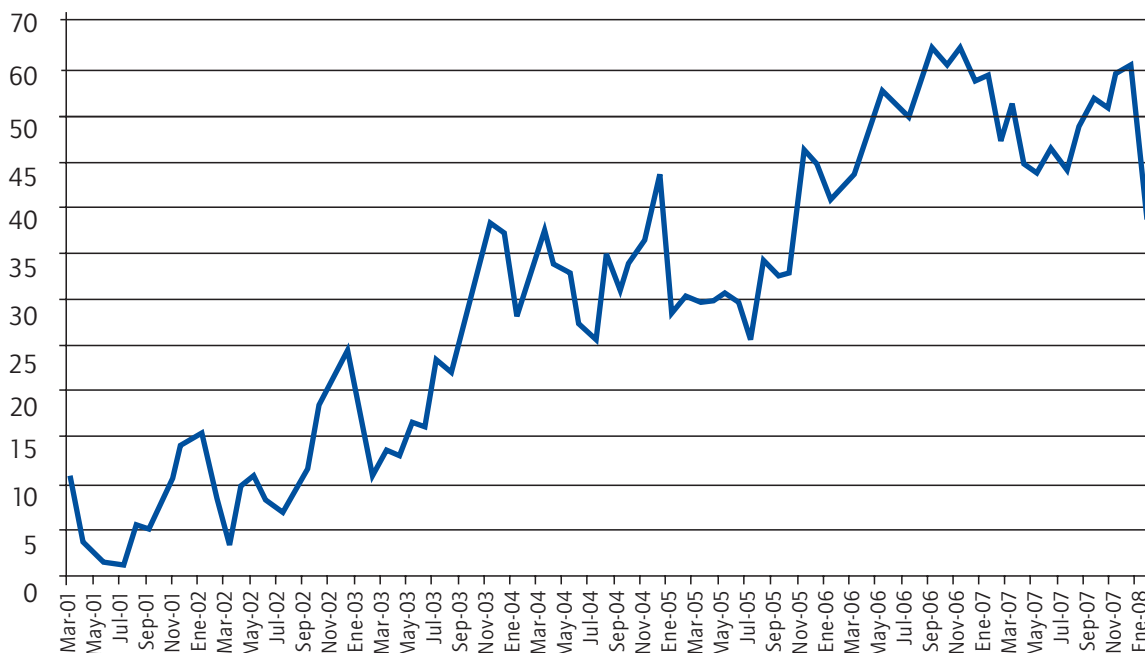
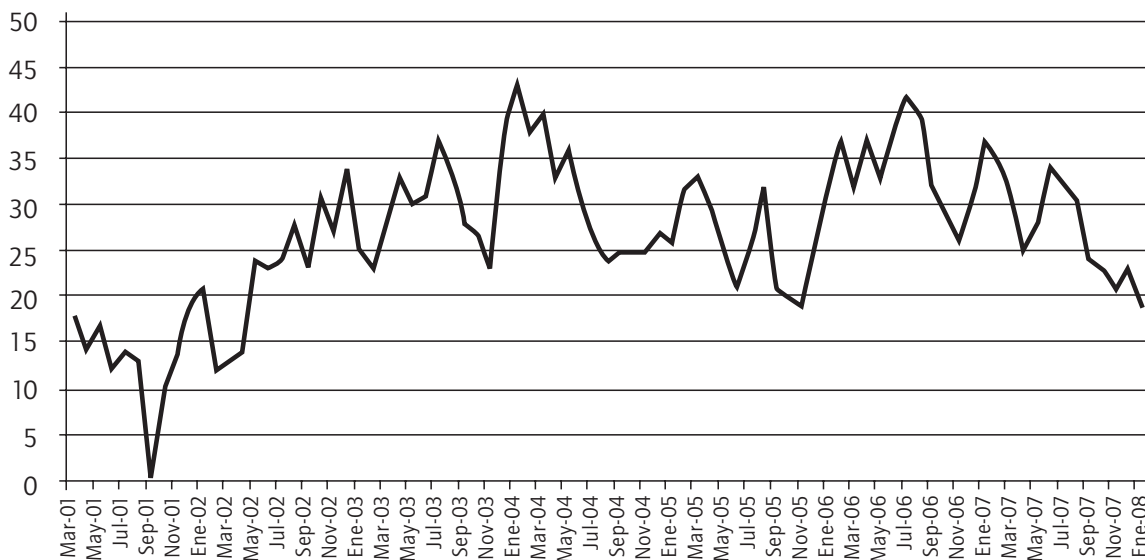


Gráfico No 6: Expectativas de situación económica próximos seis meses - Industria

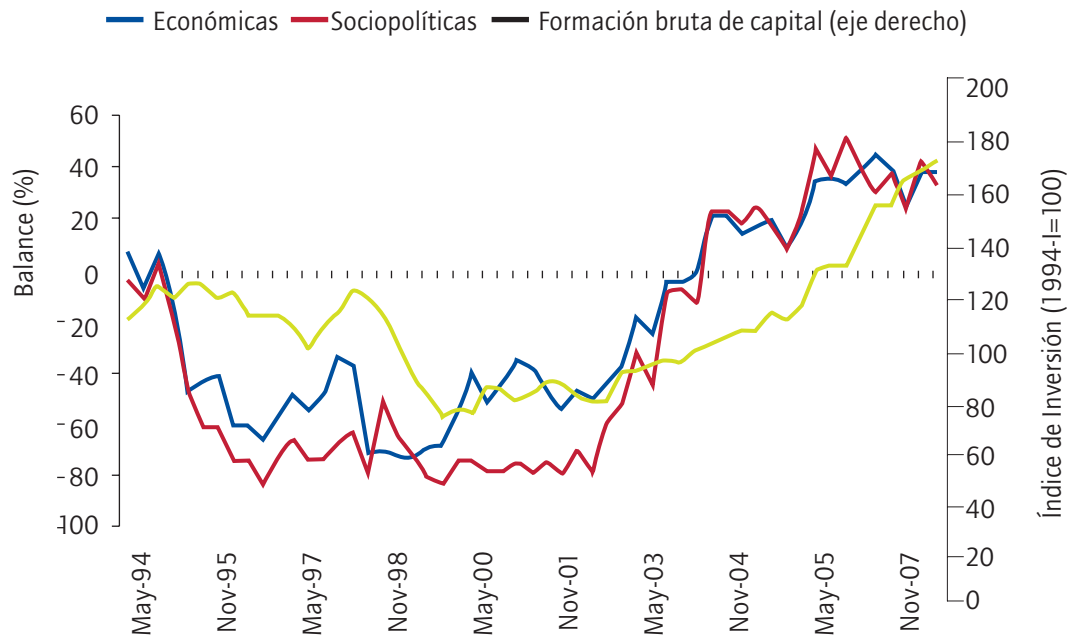


para invertir, según la encuesta de Fedesarrollo, es razonable estimar que para 2008 la economía colombiana deberá crecer en cerca del 5%.

De otra parte, la inflación, por condiciones mundiales, se situará también alrededor del 5%. Sobre el particular, el Gerente General del Banco de la República, José Darío Uribe, anotó en su reciente informe al Congreso: "Los pronósticos actuales presentan mayor incertidumbre, frente a los elaborados a inicios de otros años. Por una parte,

resulta difícil establecer la duración y el alcance de las presiones sobre los precios de los alimentos y del petróleo. Tampoco es fácil determinar cuánto más, de las medidas de política ya adoptadas, faltan por transmitirse a las tasas de interés de mercado y en consecuencia al volumen de crédito. En tales condiciones, los pronósticos de inflación son más inciertos, lo cual exige mantener una revisión y seguimiento riguroso de los mismos". A pesar de este comentario, la meta del Banco es de 3,5% a 4,5%.

Gráfico No 7: Condiciones para invertir



¿Cuáles son los riesgos que enfrentamos para que esa evolución sea menor? En primer lugar, un choque entre Estados Unidos y los países que actualmente le están financiando su déficit en Cuenta Corriente tales como China, Japón, y Petroleros. Un evento como ese reduciría sustancialmente el crecimiento mundial y por lo tanto el colombiano. Le seguiría un faltante en la financiación de nuestro déficit de Cuenta Corriente, explicado por menos liquidez y aversión al riesgo de inversiones en países que no tienen calificación de riesgo denominada *Grado de Inversión*. Por ahora seguimos todavía en

calificación "Especulativa". No menos importante sería que se agravara el conflicto con Venezuela y Nicaragua, y finalmente un mayor déficit fiscal del Gobierno, generado por menos recaudos, altos gastos para 2009 y la eventual reversa en la decisión de restringir las transferencias regionales mediante referendo.

Conclusión. Con alto grado de confianza estadística, el crecimiento de nuestra economía



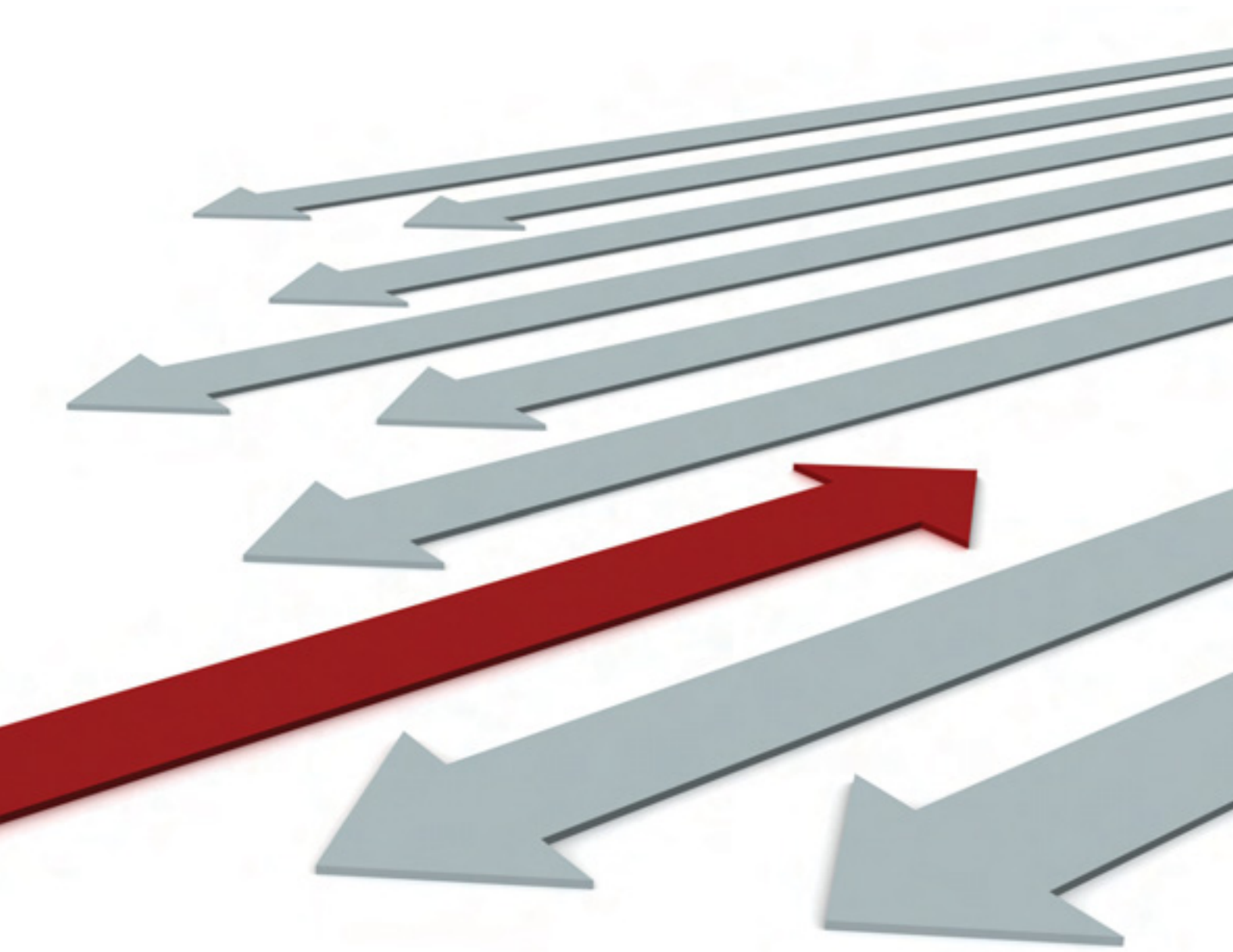
Es razonable aprovechar las buenas condiciones que se presentan para incrementar la inversión productiva y equipamiento de maquinaria, pues las presiones para revaluar la moneda tarde o temprano se reducirán y el Peso, por la estructura de nuestra Cuenta Corriente, posiblemente se devaluará para el año próximo

para 2008 será superior a los promedios históricos, lo que acelerará el PIB per cápita, en razón de la evolución hacia un descenso del aumento poblacional señalado en el censo del 2005. No se ve una recesión, sino una evolución de la actividad productiva algo más lenta que la observada en 2006 y 2007. Los pedidos y las ventas en general no serán menores sino que no crecerán al ritmo del último año.

Con esta perspectiva, es razonable aprovechar las buenas condiciones que se presentan para incrementar la inversión productiva y equipamiento de maquinaria, pues las presiones para revaluar la moneda tarde o temprano se reducirán y el Peso, por la estructura de nuestra Cuenta Corriente, posiblemente se devaluará para el año próximo. Adicionalmente, las condiciones tributarias y las tasa de interés externos, todavía menores a las históricas, aconsejarían seguir invirtiendo para prepararnos a los nuevos TLC s que seguro vendrán, ya sea con Estados Unidos, Europa o con países Asiáticos.

Necesitamos aumentar nuestra productividad en forma acelerada para poder competir y es el momento para importar tecnología y equipo a costo reducido, inversión que será para varios años y durante los cuales la probabilidad de tener un peso muy fuerte es poca. ¶





Peter Montes Swanson
Director del Área de Política de Empresa
del INALDE

Xavier Camilo Cárdenas
Asistente de Investigación del Área de
Política de Empresa del INALDE



Estrategias de bajo costo: Entendiendo a los nuevos competidores del siglo XXI

El fenómeno de las nuevas empresas que venden productos y servicios, a un bajo costo sin disminuir la calidad, es una constante que está influyendo actualmente en los mercados mundiales. Colombia no es ajena a este nuevo fenómeno de empresas que implementan este modelo de negocio. ¿Cómo enfrentarlos sin morir en el intento?

En gran medida los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones han producido el surgimiento de competidores en muchos sectores, cuya manera de hacer los negocios no las entendemos muy bien. Aun más, la experiencia negativa de las punto com (.com) nos lleva a observar estos nuevos competidores con algún desden y a no considerar cuidadosamente lo que están haciendo.

Es más fácil superar a un enemigo conocido que a uno que no se conoce. Normalmente se invierte mucho tiempo, dinero y esfuerzos compitiendo con oponentes familiares, cuyas ambiciones, estrategias y debilidades son similares a las nuestras. La estrategia competitiva que tradicionalmente hemos aprendido trata el cómo se puede tener mejor desempeño que sus rivales, especialmente aquellos que nos son familiares y que se parecen a nosotros. La experiencia nos muestra que cuando todos los competidores ofrecen los mismos productos y servicios, a los mismos clientes realizando actividades si-

milares, ninguna empresa prosperará. Sin embargo, esta obsesión competitiva con rivales tradicionales ha nublado la visión de muchas empresas sobre las amenazas por la irrupción de competidores de bajo costo, con organizaciones y modelos de hacer negocio diferentes, que replantean la forma de competir. Estas empresas ofrecen productos y servicios a precios inferiores a los actualmente establecidos, frecuentemente por debajo de lo que sensatamente podemos ofrecer nosotros, con conceptos innovadores en diversas dimensiones como plataforma, soluciones, procesos, cadena de suministros, valor de captura y experiencia de clientes entre otros, y a segmentos de clientes específicos.

A medida que Colombia abre sus puertas al comercio internacional aparecen los competidores con maneras extrañas de hacer negocios para nosotros, especialmente aquellos que ofrecen bajos precios, tal como ha sucedido en otros mercados. Ya podemos observar, por ejemplo, este fenómeno

La importancia de empresas que optan por aplicar, en su modelo de negocio, estrategias de bajo costo, se puede ver claramente al observar en el listado de la revista Forbes, la cual destaca a los personajes más ricos del mundo. Muchos de ellos son dueños o fundadores de empresas de bajo costo.

en sectores como la aviación comercial¹, el *retail*² y las bebidas³. El problema es ¿Qué hacer ante estos nuevos rivales?

Antes de profundizar en el tema, conviene dedicar algunas líneas al término **modelo de negocio**. Aunque no hay una definición generalmente aceptada de lo que es un modelo de negocio en sí, los académicos y las personas del mundo empresarial hablan, de forma imprecisa, sobre modelos de negocio como la manera como operan las firmas. Amit and Zott (2001) nos dan una definición probablemente más precisa y nos dicen que "*Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la manera de gobernar las transacciones diseñadas para crear valor a través del aprovechamiento de las oportunidades de negocio*"⁴. Posteriormente Shafer, Smith y Linder (2005)⁵ recogieron 12 definiciones publicadas desde 1998 hasta el 2002 y entre las afinidades que encontraron están las decisiones estratégicas, la creación de valor, la captura de valor y las redes de valor. Casadesus, Masanell y Ricart afirman, que en general, un modelo de negocio consiste en el conjunto de decisiones y el conjunto de consecuencias derivadas de esas decisiones.

Con la precisión anterior, podemos observar que Colombia no es un caso ajeno a empresas que incursionan en el mercado con modelos de negocio de bajo costo. Un ejemplo se puede ver en sector de las aerolíneas, con la incursión a finales del 2007 de

la empresa *Easyfly*, la cual ofrece tarifas de vuelos nacionales a menos de 5 dólares⁶. En otros sectores se pueden citar ejemplos como la incursión de las tiendas de ropa Zara⁷ en el país y de la empresa peruana Big Cola, la cual surge a finales de los ochenta ofreciendo bebidas carbonatadas a una parte importante de la población de bajos ingresos en países latinoamericanos, logrando quitarle de esta manera participación de mercado a gigantes como Cola Cola y Pepsi Cola, con un producto más barato y en una presentación de mayor tamaño⁸.

El problema para el empresario es ¿Qué hacer para enfrentar este tipo de competidores? Con el fin de resolver este interrogante los directivos deben plantearse, en primer lugar, si tienen claridad sobre el modelo de negocio que están implementando en su organización: ¿Qué tan explícito tenemos nuestro modelo de negocio? ¿Tenemos conciencia de las decisiones estratégicas que hemos tomado y de sus consecuencias? ¿Conocemos claramente lo que no estamos dispuestos a hacer en nuestro negocio?

Una vez respondidos los interrogantes anteriores, podemos explorar la posibilidad de adaptar nuestro negocio a este tipo de estrategia de bajo costo, asumiendo las consecuencias de lo que implica hacerlo. Algunas veces, sin cambiar el modelo de negocio actual de la organización, se puede explotar un nicho de mercado que aun no ha sido atendido o simplemente lograr ganar más participación en el mercado. También es posible crear valor agregado

1 Artículo titulado "*Haremos que volar sea fácil*", publicado en el Periódico El País. Cali – Colombia, Septiembre 30 del 2007.

2 Artículo titulado "*Easy sigue expandiéndose*", publicado en el Diario Mundo. Chile, Agosto 08 del 2007.

3 Artículo titulado "*Se 'refresca' el mercado de las gaseosas*", Publicado en la Revista Dinero. Colombia, Diciembre 10 del 2007.

4 Casadesus Masanell and Ricart Joan E. Ramon. "*Competing through Business Models*". Harvard Business School and IESE Business School, June 2007.

5 Scott M Shafer, Smith H. Jeff and Linder Jane C. "*The power of Business models*". Business Horizons. 2005, pp.199-207.

6 Tarifa que se ofrece en el trayecto Bogotá – Ibagué y la tarifa es por tiempo limitado y por trayecto. No incluye impuestos, tasas aeroportuarias ni otros cargos. Tasa de cambio del Dólar: \$2000 pesos colombianos.

7 Artículo titulado "*Zara: llega el imperio de la moda*", escrito por Beatriz Arango Sepúlveda en el Periódico El Colombiano. Medellín – Colombia, 2007.

8 Garza Miguel León y Estrada Guzmán Miguel. "*Big Cola*". Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa IPADE. México, 2003.



a sus productos o servicios, buscando un diferencial frente a estas empresas que optan por el bajo costo, pues no tiene objeto entrar en una "guerra" de precios que podría llevar acabando la empresa.

La importancia de empresas que optan por aplicar estrategias de bajo costo en su modelo de negocio se puede ver claramente al observar en el listado de la revista *Forbes*, la cual destaca a los personajes más ricos del mundo.

Muchos de ellos son dueños o fundadores de empresas de bajo costo, en los que encontramos, por ejemplo, al sueco Ingvar Kamprad, fundador de la tienda de muebles *Ikea*, empresa que cuenta en la actualidad con locales en más de 37 países y cuyo fundador tiene una riqueza avaluada en US\$33 billones de dólares. Por otra parte se encuentra el español Amancio Ortega, fundador de la tienda de ropa *Zara*, con ubicación en más de 64 países y una fortuna de US\$ 24.0 billones; el hindú Azim Premji, dueño de la compañía de software *Wipro*, con una fortuna aproximada de US\$ 17.1 billones y la familia Walton, dueños de los hipermercados *Wal Mart*, con más de US\$ 82 billones⁹. El común denominador de estos emprendedores es utilizar en sus modelos de negocio estrategias de bajo costo.

En estas empresas de bajo costo se pueden encontrar, a partir de 10 Euros, tiquetes aéreos para viajar dentro de la Unión Europea¹⁰, rentar un vehículo en Londres por 13 libras diarias¹¹ o practicarse una operación de corazón abierto con los mejores médicos en la India, incluidos pasajes, cirugía y hos-

pitalización, por menos de la mitad del precio que lo que podría costar en Europa o Estados Unidos.

Adicionalmente, estas empresas empiezan a tener una mayor participación en los sectores económicos, lo que se ve de manera clara, por ejemplo, en la industria aeronáutica, donde el número de personas que hacen reservas en aerolíneas de bajo costo ha aumentado considerablemente, obteniendo un 16% de los 2.6 millones de vuelos que se programaron en julio 2007, de acuerdo a estadísticas suministradas por la *OAG's Quarterly Airline Traffic Statistics*¹². La revista *Business Traveller*, publicación especializada en viajes para ejecutivos, realiza un ranking para este tipo de aerolíneas, en donde clasifica las mejores aerolíneas de bajo costo como *easyJet*, *Ryanair*, *Air Berlin* y *Flybe* entre otras¹³; y en México, seis aerolíneas de bajo costo han capturado aproximadamente la mitad del mercado en el lapso de tres años que llevan ofreciendo este servicio¹⁴.

Es importante entender que, antes de dar una definición de estrategias de bajo costo, es necesario romper con el paradigma de relacionar estas empresas con baja calidad, mal servicio de sus productos o servicios, o tomarlas como empresas netamente de países asiáticos, que utilizan una mano de obra económica para ofrecer productos a bajo precio.

Las empresas que adoptan este modelo de negocio tienen algunos rasgos característicos comunes. Sin querer afirmar que todos estos se cumplen, podemos destacar los siguientes:

9 Article: "The World Billionaires Rank". Published by Kroll Luisa and Fass Allison In Business News Forbes. August 3rd - 2007.

10 Tarifas que ofrecen aerolíneas como *Ryan Air* a aeropuertos satélites, en un solo trayecto sin incluir impuestos y otros recargos.

11 Tarifas que ofrece la compañía de alquiler de vehículos *easyCar* por alquilar un vehículo en Barcelona (España), con restricciones de kilometraje y de tanque de gasolina.

12 Article: "World's Best Low Cost Carriers" Published by Laura Kerensky in Business News Forbes. October 8th - 2007.

13 Article: "The Business Traveller Awards 2007 – the best low cost airline". Published by Business Traveller – News. September 17th - 2007.

14 Knibb Settle David. "Mexico's low cost Carriers in charge".

Las empresas con enfoque de bajo costo redefinen la curva de valor para el cliente, dándole vuelco a las estrategias que se utilizaban usualmente en el sector, ofreciéndole al consumidor un concepto nuevo con unos atributos que antes no percibían.

- Estas empresas siempre están atadas al carisma de una persona con liderazgo y cualidades de emprendimiento, que identifica una oportunidad de mercado no atendido y la plasma en una idea de negocio. Por lo general estas personas suelen tildarlas de irreverentes y revolucionarias, con ideas descabelladas que rompen paradigmas. "La necesidad de crear y recrear razones para que la compañía continúe existiendo, pone al estratega fuera de otros individuos en la compañía".¹⁵ Que mejor ejemplo para ilustrar este punto fue lo que le ocurrió a Michael Dell, quien en su juventud decide retirarse de la Universidad para dedicarse, en su habitación, a realizar computadores sobre pedido, algo inconcebible para su época. Dell identificó debilidades en el canal tradicional que se utilizaba para la venta de computadores, por lo que utilizó como modelo de negocio la venta directa al consumidor, el cual fue refutado en su momento teniendo en cuenta el paradigma que dice que *sin un canal de distribución sería imposible crecer*.
 - Son empresas que redefinen el modelo de negocio existente en ese mercado de diversas maneras¹⁶.
 - Reducción de costos a través de la eliminación de actividades innecesarias para el *Core Business*¹⁷, o la subcontratación de terceros para estas tareas. Un ejemplo de esto es la cadena de supermercados IKEA¹⁸, en donde no existe
- un asesor en sus puntos de venta, basados en el principio del autoservicio, donde el cliente es el que toma las medidas de los muebles que necesita. Por otra parte la compañía no cuenta con el servicio de distribución puerta a puerta, el cliente es el que asume el transporte del mueble que compra y su instalación.
- Con economías a escala, con lo cual logran un gran poder de negociación con los proveedores. Un ejemplo es el Hospital Cardíaco Narayana Hrudayalaya¹⁹ ubicado en la ciudad de Bangole (India), cuya estrategia de negocio es la de ofrecer la mejor calidad al menor costo. El hospital tiene un gran poder de negociación con los laboratorios, gracias a que tiene como política no firmar contratos a largo plazo con estos, teniendo en cuenta que los precios de los medicamentos en la India son muy flexibles y logra negociar cada compra. Adicionalmente se unió con otros departamentos de compras de diferentes hospitales para lograr tener un alto poder de negociación, consiguiendo de esta manera descuentos del 30% a 35% en los productos farmacéuticos.
 - Implementación de tecnología que aumenta la productividad, lo cual se ve de manera clara en el modelo de negocio de la compañía Dell llamado *Just in Time*, el cual logra reducir el costo de los inventarios produciendo computadores sólo hasta que se emite la orden de compra por parte del cliente, lo que también rebaja el nivel de obsolescencia de los computadores.
 - Son empresas que utilizan un *marketing experimental*, que observa y responde de manera atenta a las demandas de los clientes, utiliza publicidad en sus productos y *Free*

15 Montgomery Cynthia A. "Putting Leadership back into strategy". Harvard Business Review. January 2008.

16 Kumar Nirmalaya and Rogers Brian "easyGroup Teaching Note". International Institute for Management Development IMD. 200.

17 Entendiendo como **Core Business** las actividades que generan valor para la compañía.

18 Moom Youngme. "IKEA invade Estados Unidos". Harvard Business School. September 14 de 2004.

19 Khanna Tarum, Kasturi Rangan V y Manocaran Meline, "Hospital Cardíaco Narayana Hrudayalaya". Harvard Business School. Abril 25 de 2006.



Press, y siempre tienen una flexibilidad en su modelo de negocio. Por ejemplo, *easyGroup* tuvo que cambiar su estrategia una vez inició sus operaciones, al identificar comportamientos y preferencias de los consumidores: *easyCar* redujo el número de carros por establecimiento, *easyJet* cambió su esquema inicial de rutas fijas por rutas flexibles y *easyInternetcafe* redujo el tamaño de sus locales²⁰.

- Son empresas que redefinen la curva de valor para el cliente, dándole vuelco a las estrategias que se utilizaban usualmente en el sector, ofreciéndole al consumidor un concepto nuevo con unos atributos que antes no percibían, reflejados en un menor precio a través de estrategias denominadas **Estrategias de posición reversa**.

Esto se ve de manera clara en el sector de las aerolíneas, donde las expectativas de los consumidores eran:

- Una aerolínea que los llevara a los aeropuertos principales de las ciudades.
- Si el vuelo era largo el servicio de comida sería proporcionado.
- Comprar un billete ida y vuelta más barato que un billete de un sólo trayecto.
- La expectativa de ofrecer primera clase y clase ejecutiva por un valor adicional.

En cambio las aerolíneas de bajo costo:

- En su mayoría solo viajan a aeropuertos satélites.
- No ofrecen comidas durante el vuelo.
- Es más económico cuando se compra un tiquete de un sólo trayecto que de ida y vuelta.

- Sólo se ofrece una clase y el precio varía de acuerdo a la demanda.

- Aplican el modelo *Yield Management*, el cual consiste en optimizar, de manera efectiva, los precios y la utilización del producto. Este es el modelo que aplica el griego Stelious Haji Loannou, fundador de *easyGroup*, que agrupa a más de 10 empresas de diferentes industrias, todas bajo el modelo de bajo costo, entre las que encontramos, por ejemplo, a *easyCar* y *easyJet*; en esta última se determinan las tarifas de sus vuelos teniendo en cuenta criterios como el día, la hora, la temporada, el lugar de destino y la antelación de la reserva. Otro aspecto que tienen en común es la estimulación de la demanda de los productos o servicios, lo cual se logra aumentando la frecuencia de compra, pues una persona ya no volará una vez al mes sino varias por las tarifas que se ofrecen.

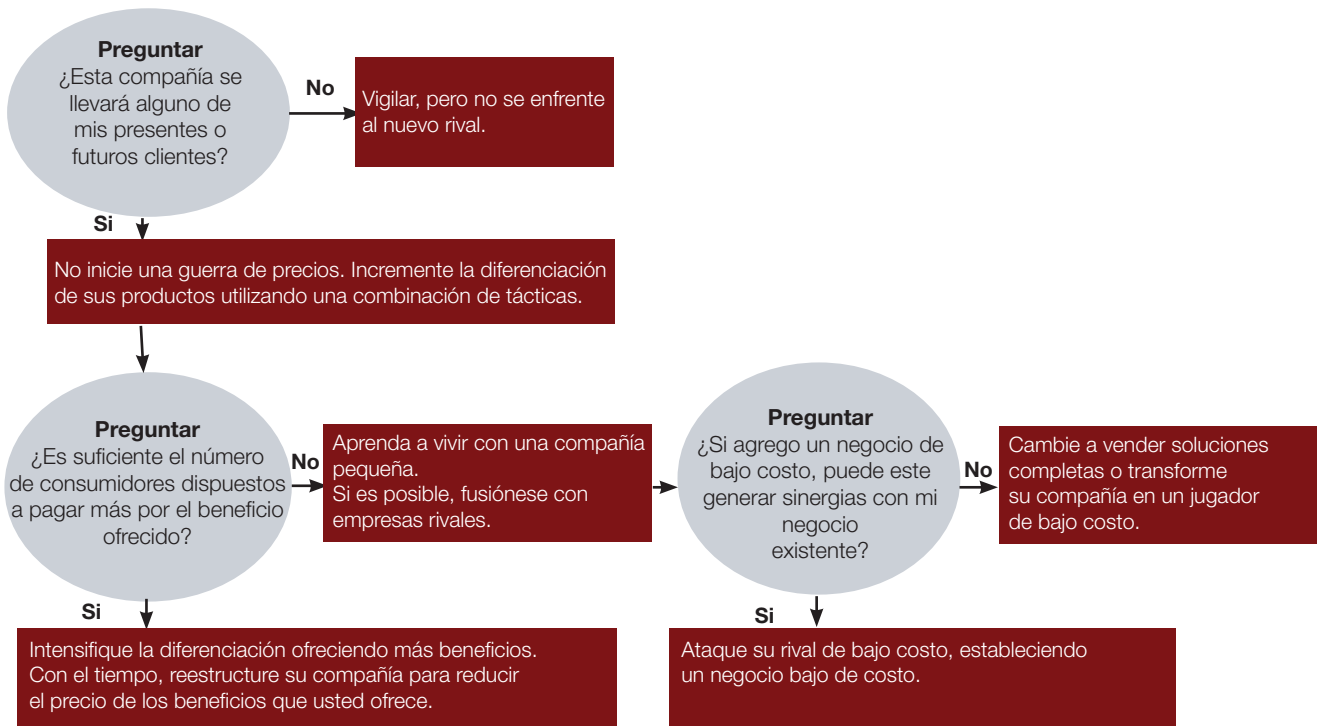
Estos modelos de negocio de bajo costo no pueden ser indiferentes a nuestro trabajo como se venía haciendo anteriormente: observándolos como una simple tendencia pasajera que se estaba dando en otros países y en sectores muy específicos ajenos a nosotros.

20 Doz Yves L. and Balchandani Anita. "The "easy" Business Model : What should easyGroup Do Next". INSEAD. 2003.



Figura 1. Decisiones para responder a rivales de bajo costo

Cuando un jugador de bajo costo entra en su sector



Fuente: Nirmalya Kumer "Strategies to fight low cost rivals" Harvard Business Review, 24-03-2006 Traducido por INALDE.

Estas empresas siempre están atadas al carisma de una persona con liderazgo y cualidades de emprendimiento, que identifica una oportunidad de mercado no atendido y la plasma en una idea de negocio.

Ya mencionadas algunas de las características del modelo de negocio de bajo costo, viene el interrogante del cómo enfrentar estas nuevos rivales. Para responder a esta pregunta, en primer lugar, uno debe tener explícito su modelo de negocio y la estrategia empleada para competir; es decir, todo lo que hace para tratar de ofrecer un producto o servicio superior, a un costo que le permita obtener unos beneficios económicos interesantes. También es necesario tener claridad acerca del segmento de clientes al que se pretende llegar y la forma como competir con los rivales.

Obtenida esta información, es necesario compararla con lo que hace el nuevo competidor de bajo costo y en ese momento preguntarnos ¿Esta empresa se está llevando algunos de mis clientes actuales o futuros? En caso que la respuesta sea afirmativa no se debe iniciar una guerra de precios que terminaría acabando con la empresa; lo que se

debe buscar, por el contrario, es crear un factor diferenciador en los productos o servicios que ofrece la organización, con beneficios adicionales que perciba el cliente. En algunos casos puede ser que esta compañía no esté afectando el negocio sino que está aumentando aun más el mercado o el sector. Por ejemplo, *easyCruise*, no le quitó participación a compañías tradicionales como *Royal Caribbean*, sino que llegó a un segmento de personas que no pueden pagar las altas tarifas que ofrecen estas compañías, pero que tienen como aspiración realizar un crucero con todos los lujos que ofrecen los cruceros tradicionales.

En caso que no afecte la base actual de los clientes de mi compañía, se debe vigilar a este rival y evaluar si está llegando a un nicho de mercado no atendido, al que yo podría llegar sin desviarme de mi modelo de negocio, o preguntarnos si existe un número de consumidores dispuestos a pagar más por el beneficio ofrecido. Si la respuesta es afirmativa, se debe intensificar esta diferenciación y con el tiempo reestructurar la compañía reduciendo el precio de nuestro producto, sin disminuir los beneficios que mi cliente percibe hacia lo que ofrece mi organización. En caso que el número de consumidores no sea suficiente, no tengo más opción que aprender a vivir como una compañía pequeña o buscar alianzas con empresas rivales de lo contrario desapareceré del mercado.

Finalmente, vemos la importancia de identificar estos modelos de negocio de bajo costo, que no pueden ser indiferentes a nuestro trabajo como se venía haciendo anteriormente: observándolos como una simple tendencia pasajera que se estaba dando en otros países y en sectores muy específicos ajenos a nosotros. Ahora debemos tenerlos en cuenta cuando definamos nuestro modelo de negocio, evaluando si nos volcamos a este tipo de estrategias o buscando otro tipo de diferenciación en nuestros productos o servicios. ¶







¿Modelos exitosos de negocio?

¿Qué es un modelo de negocio? Cuando pensamos en una empresa, sin duda nos surge la idea de tratar de concebirla dentro de un “modelo”; es decir, querer identificar un patrón que nos permita comparar diversos negocios bajo un esquema similar, de ahí surge la idea de pensar en “modelos de negocio”. ¿Cuáles son los elementos básicos o esenciales de dichos modelos? Básicamente tres:

- 1. El mercado:** Específicamente el *segmento* y aun más, en especial, el *cliente* con su propio perfil, sus características, sus gustos, etc. Finalmente, lo que nos interesa saber de este elemento es que nos responda a las preguntas: ¿cuáles son sus necesidades? y ¿cómo las satisface? Es a partir de ahí que debería definirse el segundo elemento.
- 2. El producto:** Puede ser la combinación de algo tangible (bien) y algo intangible (servicio). Se trata de tener bien definido el producto en términos de una combinación de
- 3. Las operaciones:** Es decir, la parte de la entrega del producto al cliente. Este tercer elemento a veces es despreciado, pero se trata de la parte sustancial de la ejecución donde la empresa “cumple” su promesa de entrega del producto. Aquí lo que hay que definir es ese sistema de entrega y la operación de dicho sistema, normalmente, a cargo de personas que son las que “entregan” el producto.

En un mercado que compite por precio, los competidores que no tengan los menores costos se verán más atacados en sus márgenes, llegando incluso a tener pérdidas y a quebrar.

Un poco de historia. A principios de la década de 1980, Michael Porter, el afamado profesor de Estrategia de Harvard Business School, publicaba uno de los libros que más han moldeado el pensamiento estratégico (*Competitive Strategy*, en español: *Estrategia Competitiva*). Dos de los aportes más significativos del libro son: el modelo de las cinco fuerzas que determina la competitividad en un sector (cómo se relacionan entre sí las siguientes fuerzas: el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes, la posibilidad de que haya bienes o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad existente entre los competidores del sector). Su otro aporte son las *tres estrategias genéricas* de Porter.

En este punto, vamos a hacer algunas reflexiones sobre ellas, pues marcan lo que podríamos llamar un *modelo de negocio clásico*. Estas estrategias genéricas son:



■ **Liderazgo en costos totales (lo más bajos posibles):**

Se trata de obtener el costo más bajo de quienes están en el sector; supone también que con un costo bajo se logrará un alto volumen de ventas. Además, va de la mano con el concepto de *curva de experiencia*, desarrollado por la empresa consultora *Boston Consulting Group*, para uso estratégico, a mediados de la década de 1970. El costo bajo es producto de los altos volúmenes y del aprovechamiento de la curva de experiencia, lo cual vuelve a la empresa más experta; del mismo modo, los grandes volúmenes ayudan a tener una mejor posición de negociación en el momento de comprar insumos. Asimismo, estos grandes volúmenes permiten a la empresa, en la mayoría de los casos, lograr las mejores posiciones de participación en el mercado.

La búsqueda de costos bajos se apalanca con inversiones en investigación y desarrollo para encontrar nuevas y más eficaces tecnologías. En un mercado que compite por precio, los competidores que no tengan los menores costos se verán más atacados en sus márgenes, llegando incluso a tener pérdidas y a quebrar.

Un ejemplo de esta estrategia son los grandes productores avícolas, que tienen una gran participación en el mercado y son muy eficaces. Cuando había precio controlado y éste se fijaba en función de los pequeños productores (no siempre eficientes en costos), a los grandes productores les convenía que fuese así, pues entonces su margen de utilidad sería mayor.

■ **Diferenciación:** Se trata de ofrecer algo único, que sea percibido así por determinados clientes que, incluso, estén dispuestos a ser leales a ese producto (marca) y dicha



lealtad ayude a venderlo a un mayor precio. La estructura de costos (de diferenciarse) hará que los costos sean mayores (quizá por ofrecer mejor servicio, más opciones personalizadas, mejores y más completas garantías, materiales de muy alta calidad, etc.). Se trata de ser diferente de los demás, hasta podría decirse único. La diferenciación puede presentarse en diversas formas:

Lexus de Toyota: Es un automóvil que se diferencia por ser de gran calidad.

Hewlett-Packard: Durante mucho tiempo se caracterizó por incorporar todos los avances tecnológicos.

Apple: Recientemente se ha caracterizado por ser muy innovadora en mercados tan diversos como la electrónica de consumo, los computadores portátiles y el software para diseño gráfico.

- **Enfoque o la focalización (*focus*):** Se trata en concentrarse en un segmento, un grupo muy específico de clientes, en una parte de la línea de productos o, incluso, en un mercado geográfico. Para Porter, la premisa es que se puede ser tremendamente eficiente si uno esta bien enfocado; en cambio si se tiene amplia cobertura, es decir se pretende competir "ampliamente", la eficiencia no será la misma. La empresa que sigue esta estrategia atiende muy bien (excelentemente) las necesidades de un mercado muy específico.

Tenemos, por ejemplo, las empresas de comida que sólo atienden a las líneas aéreas, o las escuelas de idiomas que solamente ofrecen la enseñanza de un sólo curso, e incluso universidades donde sólo se ofrece un programa y están muy enfocados en este.

Estas tres estrategias genéricas de Porter son la manera que sugiere el autor para tratar de enfrentar a las cinco fuerzas que marcan la com-

petitividad en un sector. El problema es cuando alguien se encuentra sin posibilidades de:

- Ser el de menor costo (por economías de escala u otros motivos).
- Diferenciarse, por falta de capacidades.
- Enfocarse, por no identificar un segmento donde hacerlo con su producto.

También hay empresas que tratan de combinar estas estrategias: El grupo mexicano HERDEZ, por ejemplo, se diferencia por ofrecer marcas mexicanas muy tradicionales y de arraigo: (HERDEZ, Doña María, Salsa Búfalo, Miel Carlota, etc.), que garantizan una muy alta calidad en sus ingredientes, enfocándose en productos alimenticios, orientados al gusto mexicano (sabores, texturas, aromas, productos regionales) donde el toque final lo pone el ama de casa (al preparar el molde, más o menos espeso, más o menos picante, por ejemplo).

El libro de Porter es acerca de estrategia, de estrategia para competir, siempre buscando tener una ventaja: Las tres estrategias genéricas nos muestran, de manera simple pero con cierta profundidad, tres modos de competir, de ser los mejores, distinto o más barato, de darle valor a nuestros clientes. En resumen, de ello depende la supervivencia y el crecimiento de las empresas, de contar con estrategias que les permitan dar valor a sus clientes.

Saliéndose de lo trivial (*thinking out of the box*). Porter, académicamente hablando, nos presenta un esquema que nos "direcciona" acerca de qué estrategia utilizar, si está bien y es útil (sobre todo para reflexionar); pero ¿y si pensamos diferente?, ¿si nos quitamos nuestras "impuestas" limitaciones?

Algunas veces, cuando analizamos un problema o una situación estratégica, nosotros mismos establecemos nuestras limitaciones, crea-



mos nuestra propia "caja", o como dice el famoso futurólogo, productor de sus propios videos, Joel Barker, nuestros paradigmas nos impiden ver "diferentemente", nos circunscribimos a fronteras creadas por nosotros mismos. ¡Reflexionemos!. A veces hay que pensar "fuera de la caja", hay que eliminar restricciones que nosotros mismos podemos llegar a ponernos. Así que, tomando por ejemplo el famoso circo canadiense *Cirque du Soleil* (Circo del Sol), vale la pena hacer algunas consideraciones sobre su modelo de negocio, un modelo innovador, que poco tiene que ver con la industria del circo tradicional y que es un ejemplo de "salirse de la caja". Se trata, sin duda, de lo que nos ocupa: un modelo exitoso de negocio.

El modelo de negocio tradicional. Si aplicamos la definición tradicional de negocio (mercado - segmento, producto y operaciones como comentábamos al inicio de este artículo), en el circo habitual tenemos: el mercado típico son clientes familiares, niños que van acompañados de sus padres, en zonas urbanas, aunque más bien en ciudades medianas o pequeñas; en cuanto al producto, podemos decir cuatro cosas: animales, payasos, malabaristas y acróbatas; se trata de un producto estacional, donde los shows cambian cada año para no repetir y donde parte importante de los ingresos provienen de la venta de comida y bebidas.

En cuanto a las operaciones, también llama la atención la carpa (fundamental en un circo), su traslado y la obtención de permisos para instalarse (cada vez más complicado en las ciudades) y el manejo de los animales. También la estacionalidad que pide estar estáticos mientras hace frío (en países donde hay estaciones por ejemplo) o se planea el siguiente show.

La vedette. En un circo tradicional ocupa un lugar preponderante; pueden ser los "*Wallenda*" (familia de trapeceistas), el domador de animales de Ringling Brothers: Gunther Gebel - Williams.

Aún el circo de "La Chilindrina" tiene a su vedette. Esto hace que mucho del espectáculo descansa en la vedette.

Tendencias y cambios que se dan con el tiempo. Ver animales vivos a principios del siglo XX era algo inusual, ver esos mismos animales al principio del siglo XXI no es nada raro. Transportar y alimentar animales, además de ser caro, está mal visto por los ecologistas, quienes cuestionan el modo en que se les atrapa, su vida en cautiverio y hasta si están en extinción. Los niños de principios de siglo XX no tenían mucho de donde escoger con relación a diversión o espectáculos (el circo y quizá ir a un partido de fútbol); en cambio los niños de principios del siglo XXI tienen numerosas opciones (la televisión, Internet, el DVD, los juegos de video, el Nintendo, el cine, etc.). Competir por su tiempo se vuelve más difícil.

La historia. *Guy La Liberté* era un mimo que daba un show de banqueta con sus amigos en Montreal (Canadá). En 1984 consigue el apoyo del alcalde de la ciudad, su ciudad, y va a competir a un concurso de números de circo que tuvo lugar en Los Ángeles (California). Le fue muy bien, pero lo destacable es que ahí nació el "Cirque du Soleil".

Algunas de las innovaciones de Cirque du Soleil. Eliminó los animales (y suprimió los problemas que con ellos venían: costos altos, problemas con grupos ecologistas y con autoridades sanitarias), y al hacerlo eliminó también los costos asociados a ellos (debe ser caro alimentar a un elefante). En algunas de sus funciones buscó lugares fijos (y de este modo, hay shows en Orlando y Las Vegas, los cuales se presentan ininterrumpidamente desde hace más de ocho años); con ello se logra amortizar, en un plazo muy largo, la inversión de preparación del show (inversión que, por otro lado, los hoteles de Las Vegas están ansiosos de pagar, pues saben que tener al "Cirque du Soleil" en sus instalaciones les genera buen tránsito de clientes). Estas innovaciones bajaron en forma importante algunos de los costos.

Las tres estrategias genéricas nos muestran, de manera simple pero con cierta profundidad, tres modos de competir, de ser los mejores, distinto o más barato, de darle valor a nuestros clientes.

Espectáculos con tema. Los shows están hechos alrededor de un tema (magia, acrobacia, agua, etc.). Hacerlo de esta manera elimina la necesidad de *vedettes*, ya que no se va a ver estrellas, se asiste a ver un espectáculo y, si algún artista debe ser reemplazado, el tema del show se mantiene. ¿De dónde salen los acróbatas? La carrera de un gimnasta olímpico empieza cuando tiene apenas seis años, pero a los 22 años ya terminó; ser acróbata en el "Cirque du Soleil" le permite continuar haciendo lo que le gusta por varios años.

¿Qué es lo que hacen? Piensan fuera de "la caja", fuera de los límites, van a otro mercado, su producto es diferente, su manera de entregarlo (las operaciones) es distinto; pero toda esta manera de entregar valor al cliente (esta red de valor) está cuidadosamente pensada para entregar valor (espectáculo sorprendente, de calidad y muy bien hecho) a un cliente que, sabiendo que saldrá satisfecho, está dispuesto a pagar por ello.

Aplicándolo a nuestra empresa. Algunas preguntas útiles: ¿Puedo modificar mi producto, especializándolo y a la vez reduciendo costos?

¿Hay mercados que actualmente no atiende, que apreciarían este nuevo producto? ¿Puedo redefinir mi producto y mi mercado de manera que convierta a la competencia actual irrelevante? En efecto, el "Cirque du Soleil" no compete con el tradicional circo de los Hermanos Gasca, por ejemplo, ni le importará mucho lo que haga; las reglas de su sector (cualquiera que éste sea) las redefinió "saliéndose de la caja".

Modelos de negocio. Se trata de reflexionar, de reflexionar y actuar; se trata de conceptualizar un modelo (combinación de clientes (¿para quién?), productos (¿qué ofrecer?) y operaciones (¿cómo entregarlo?)), que respondan mejor a las siempre cambiantes demandas de los clientes. Así lo entendieron en su momento Lorenzo y Roberto Servitje (Bimbo); Lorenzo Zambrano (CEMEX); Bill Gates (Microsoft); Steve Jobs (Apple); Sam Walton (WalMart); Alberto Romano (Sushi-Itto); Ray Kroc (MacDonald's), Guy La Liberté (Cirque du Soleil). Establecieron un modelo de negocio diferente, innovador... y tuvieron éxito. ¶





Janeth Mariño Fajardo
Directora de Proyectos Comerciales INALDE
Ingeniera de Sistemas de la Universidad
Autónoma de Bucaramanga
Master en Dirección de Empresas, MBA del
INALDE - Universidad de la Sabana
Directora de Equipo del Programa de
Desarrollo Directivo PDD - INALDE
Consultora en Business Plan para empresas
familiares.



La evolución de los conceptos de carrera, el impacto en las organizaciones y el rol de las Escuelas de Negocios

Una de las condiciones especiales de lo humano, además de la inteligencia, la solidaridad, la identidad, la dignidad, la voluntad, la libertad y el sentido de la vida; es la caducidad. El hombre es el único ser que reconoce su condición de insuficiencia y de dicha realidad surge la necesidad de crecer y perfeccionarse por medio de la acción y del trabajo, en la búsqueda permanente de una mayor plenitud.

La dinámica de la carrera profesional de los Directivos. El tiempo y la carrera laboral o profesional son dos conceptos inseparables entre sí. En primer lugar, porque las carreras se desarrollan en el tiempo y es su carácter temporal algo que distingue a la carrera de otros conceptos relacionados con el trabajo. En segundo lugar, porque las carreras son también productos del tiempo; en este caso del que a cada uno le ha tocado vivir, pues están influenciadas por los ambientes económicos, políticos, culturales, e interpersonales en los que están insertas. (Greenhaus, 2003).

En los últimos tiempos la expectativa de vida humana ha venido en aumento, hoy hablamos de setenta y cinco años, de los cuales se dedican los primeros veinte y tres a la educación básica y universitaria, que culmina con el inicio de la vida laboral; posteriormente se dedican cuarenta y dos años de carrera en promedio hasta llegar al momento de alcanzar la jubilación. El trabajo, entonces, es un lu-

gar de paso y está en cada individuo convertirlo o no en un trabajo exitoso. Quien pudiendo hacerlo no trabaja, deja de contribuir a la sociedad en la generación de riqueza y en el mejoramiento de calidad de vida de las personas. La persona, trabajando, se perfecciona a sí misma. El hombre necesita del trabajo para relacionarse con el medio y obtener de él lo que necesita para cubrir sus necesidades básicas. El trabajo bien hecho honra a la persona y le permite hacerse responsable de sí mismo y por el destino de su familia dentro de la sociedad.

El bienestar y el equilibrio de las personas son factores determinantes de la contribución o el aporte que le dan sus directivos a las empresas. Conciliar las tres esferas (vida laboral, familiar y personal), se ha convertido en la aspiración clave del profesional de hoy para su propia felicidad.

Existen trabajos de investigación y modelos reconocidos acerca de la dinámica de las carreras profesionales, especialmente desde la década del

Muchas personas quieren progresar, mejorar y crecer. Sin embargo, lo que alienta a cada individuo a alcanzar una meta superior es algo personal y muchas veces permanece indescifrable para el resto.

70, cuando se dio, quizás, el signo de cambio más visible de finales del siglo XX, con las pérdidas masivas de puestos de trabajo sucedidas entre finales de dicha década e inicios de la década del 90. Este fenómeno se ha atribuido a los avances tecnológicos, a la persecución de una eficacia creciente en la economía competitiva y al número creciente de fusiones y adquisiciones. Lo anterior contribuyó a aumentar la incertidumbre en la nueva economía que ha hecho disminuir el sentido de seguridad laboral, en especial entre los directivos y profesionales.

Hoy por hoy la realidad de los mercados abiertos y la competencia global hacen que la naturaleza de las carreras y el empleo sufran cambios fundamentales, comparados con los modelos tradicionales que están conduciendo a nuevas formas de trabajo, revolucionando las características en la actividad de los profesionales, cambiando el concepto tradicional de una carrera para crecer y ser exitoso.

En la actualidad se pueden mencionar al menos cuatro grandes formas de entender y plantear la carrera profesional: El modelo de "Las Cuatro Etapas de Contribución" y "El modelo TOP" de Dalton y Thompson, el cual se presenta de manera más amplia por ser hoy exitosamente utilizado en el desarrollo de talento; el concepto de "Protean Career" y por último la más reciente noción del concepto "Boundaryless Career" (Carrera sin Fronteras).

El modelo de las Cuatro Etapas de Contribución. El modelo de las Cuatro Etapas de Contribución fue desarrollado por Gene Dalton y Paul Thompson mientras se desempeñaban como profesores de la Facultad de Administración en la Universidad de Harvard. A los autores se les pidió que resolvieran un dilema descubierto por los directores de una importante empresa de artículos electrónicos. Sus datos dejaron en claro que las

expectativas del rendimiento individual cambian a medida que las personas avanzan en sus carreras. Mientras que algunos ingenieros siguieron siendo considerados "altos rendidores" a lo largo de sus carreras, la mayoría recibieron calificaciones cada vez más bajas.

Mientras Dalton y Thompson recopilaban datos sobre lo que diferencia a estos altos rendidores de los contribuidores estándar, identificaron estas cuatro etapas de contribución.

Gráfico N° 1: Modelo TOP



Fuente: Novatios Group. Talent Development: manual del participante. Catálogo. Versión N° 14. 2004

El modelo TOP. El modelo TOP es una representación gráfica del aspecto del éxito de la carrera. Son tres círculos entrelazados que representan Talentos (las cosas en las que una persona se destaca), Pasiones (las cosas en las que una persona está interesada) y Necesidades Organizacionales (las cosas que tienen que estar hechas para el éxito de la empresa). Cuando estas cosas están en línea, los individuos se reportan muy



satisfechos con el trabajo. Sienten como si existiera un elemento de desafío en sus trabajos y que están contribuyendo al éxito total de la empresa.

En un mundo perfecto, todos los tres círculos estarían siempre alineados. Para la mayoría de las personas, existen momentos en los que alguna cosa está fuera de línea. Quizás alguien se encuentre realizando una tarea para la cual tiene capacidad y es necesaria para la empresa, pero quizás no tenga interés de hacerla. Tal vez, alguien también sea muy apasionado con un tipo determinado de trabajo, pero no tenga el talento todavía para realizarlo exitosamente. Lo importante es que, comprendiendo el modelo y el impacto que tiene tanto en el individuo como en la organización, la gente puede desarrollar una estrategia en sus planes y elecciones de carrera.

Muchas personas quieren progresar, mejorar y crecer. Sin embargo, lo que alienta a cada individuo a alcanzar una meta superior es algo personal y muchas veces permanece indescifrable para el resto.

Es importante recordar que cada individuo tiene su propia forma de definir el progreso. Por ejemplo, una persona puede decir que logró un progreso cuando obtuvo un ascenso, mientras que otra puede definirlo como la asignación de una tarea que le permita el control sobre los resultados de algún proyecto. Es importante que los directores de las organizaciones comprendan los intereses y las motivaciones de las personas en lo que respecta a su trabajo y carrera, lo cual se logra mediante conversaciones regulares y permanentes con su gente. Cuando los directivos comprenden los intereses y motivaciones, al igual que los talentos y habilidades de sus trabajadores, pueden delegar más efectivamente tareas que brinden satisfacción al empleado y, al mismo tiempo, ayudar a la organización.

Hoy es una realidad organizacional que si un directivo tiene como objetivo sobresalir y mantenerse como uno de los principales contribuyen-

tes en la creación de valor para los "stakeholders", deberá estar preparado a contribuir de una manera flexible, desde la posición que ocupa, sin temores, con compromiso y pasión.

Dalton y Thompson encontraron que hay dos grandes momentos dentro de la carrera profesional. Asumiendo que la carrera de un profesional exitoso va desde que se gradúa de la Universidad hasta que se jubila, podríamos decir que el primer momento transcurre durante los primeros 20 de años de vida laboral, donde su función se caracteriza por ser un ejecutor táctico, tomando responsabilidades y retos en planes y proyectos, que hacen parte de la estrategia del negocio y generando valor para sus clientes y accionistas.

Cuando el profesional ha ganado conocimiento, credibilidad y reputación, que le permiten desarrollar sus habilidades y experiencia profesional, entra en el segundo momento de su carrera profesional, en el cual se da más valor a su capacidad intelectual y estratégica dentro del desarrollo de una perspectiva más amplia del negocio, y le permite definir los planes para alcanzar las metas y objetivos corporativos.

El progreso identificado por Dalton y Thompson es independiente de la posición en el organigrama de la empresa y explica porque dos personas, con la misma descripción laboral, pueden ser consideradas por la organización de una manera bien diferente. Sin embargo, lograr el rendimiento alto en las etapas posteriores depende del éxito de las etapas iniciales. Por consiguiente, el Modelo de Cuatro Etapas brinda un mapa de ruta para la comprensión de las expectativas a largo plazo que tienen las organizaciones respecto de sus empleados.

Etapas 1: Contribución dependiente

- Acepta con agrado la supervisión.
- Demuestra éxito en una parte de un proyecto o una actividad de mayor envergadura.



- Domina actividades básicas y de rutina.
- Demuestra creatividad e iniciativa "dirigidas".
- Se desempeña bien frente a presiones de tiempo y presupuesto.
- Aprende cómo "nosotros" hacemos las cosas.

Etapa 2: Contribución independiente

- Asume responsabilidad por proyectos definibles.
- Confía menos en la supervisión: trabaja en forma independiente y produce resultados significativos.
- Mejora en experiencia y en habilidades técnicas.
- Desarrolla credibilidad y reputación.
- Construye una red interna de relaciones.

Etapa 3: Contribución a través de otros

- Incrementa la amplitud técnica.
- Desarrolla una perspectiva comercial amplia.
- Estimula a otros a través de ideas y conocimiento.
- Se compromete como entrenador, mentor, gerente o líder de ideas en el desarrollo de los demás.
- Representa a la organización eficientemente frente a clientes y grupos externos.
- Construye una red interna y externa fuerte.

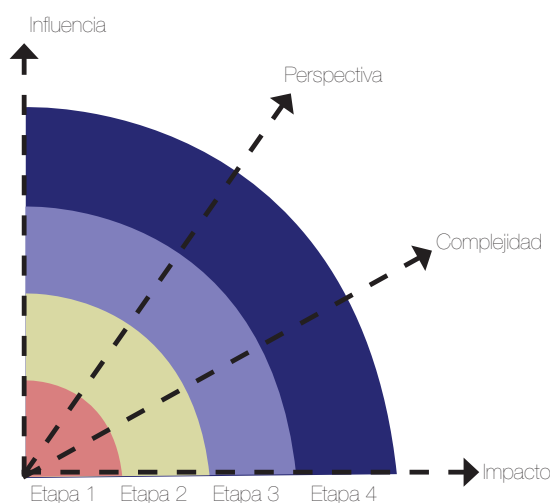
Etapa 4: Contribución estratégica

- Brinda dirección a la organización.
- Define y da dirección a oportunidades y necesidades comerciales críticas.
- Ejerce el poder responsablemente.
- Obtiene y asigna recursos esenciales.
- Alienta a los individuos promisorios a fin de prepararlos para roles de liderazgo.
- Representa a la organización en temas estratégicos "críticos".

No todos los directivos logran moverse satisfactoriamente desde las etapas de contribución tácticas hacia las estratégicas. Con frecuencia ocurre que el directivo que ha contribuido con éxito de manera independiente y se enfrenta con la oportunidad de liderar equipos y de relacionarse con el exterior, no es ágil para cambiar la manera de valorar las situaciones, ni el manejo del tiempo, ni sus competencias y comportamientos, por lo cual presenta dificultades y es allí cuando el directivo debe desarrollar conscientemente sus habilidades para asumir nuevos retos.

Para lograr lo anterior, el directivo tendrá que caracterizarse por tener competencias de liderazgo, habilidades operacionales e inteligencia emocional, lógica y sentido común, para que su perfil profesional le permita contribuir estratégicamente. Deberá disponer del talento correcto y debidamente desarrollado, que cuente con las competencias, compromiso y capacidad de contribuir, haciendo uso de su liderazgo y autoridad de manera responsable.

Gráfico N° 1: Niveles de influencia y perspectiva



Fuente: Novatios Group. Talent Development: manual del participante. Catálogo. Versión N° 14. 2004

El directivo tendrá que caracterizarse por tener competencias de liderazgo, habilidades operacionales e inteligencia emocional, lógica y sentido común, para que su perfil profesional le permita contribuir estratégicamente

En la medida que el directivo se desarrolla en la organización, su nivel de impacto e influencia crecen, aumentando su espectro así como la perspectiva y complejidad de sus acciones y decisiones. Es decir, cuando el directivo asume responsabilidades sobre proyectos de mayor influencia y visibilidad va pasando de un momento de contribución a otro más avanzado, cambiando su enfoque profesional y psicológico. El directivo mismo debe buscar expandir su rol e incrementar su impacto, por lo cual, debe tener en cuenta aspectos clave como las relaciones, las tareas, la perspectiva, los conocimientos y el entendimiento, sus habilidades y capacidades, características y atributos personales.

En las organizaciones modernas el nivel de influencia ya no se obtiene tanto como en las organizaciones de antes, sólo escalando en la pirámide jerárquica de una estructura organizacional. Se puede lograr contribuir ampliamente a la organización cuando el directivo le encuentra sentido a todo lo que hace, y toma el control de su propio desarrollo, mejorando su capacidad para marcar una diferencia en la organización. El gran reto, entonces, es cambiar la forma y el momento en que se contribuye, y de esta manera, al desarrollar su propio plan de crecimiento y al avanzar en las etapas de contribución, el directivo obtiene un muy alto grado de satisfacción.

Las cinco orientaciones de las personas (Según Dalton y Thompson):

- **Avance:** Las personas orientadas a los avances buscan impacto, influencia y visibilidad desde sus tareas. Una de las fortalezas de la persona orientada al avance es el empuje hacia los resultados. Estas personas realmente quieren hacer una diferencia. Con objeto de lograr resultados mensurables, con impacto visible, quieren dar un paso más allá, especialmente si esto los ayuda a incrementar la visibilidad dentro de la organización.
- **Seguridad:** Las personas orientadas a la seguridad están interesadas en la lealtad a la empresa y en símbolos de apreciación de su trabajo. La lealtad y el compromiso son fortalezas de esta orientación. Las empresas necesitan personas comprometidas con su misión, sus clientes y su trabajo.
- **Desafío:** Las personas orientadas al desafío buscan un sentido de aventura y un trabajo de vanguardia. Una de las fortalezas de esta orientación la constituye la motivación renovable. Se construyen sobre una fuente de perpetua motivación: el desafío. Todo lo que necesitan para meterse nuevamente en su trabajo es un nuevo problema fresco por resolver, preferiblemente uno que nadie haya podido resolver antes.
- **Libertad:** La persona orientada a la libertad está interesada en la autonomía y el control sobre su propio trabajo. La autosuficiencia es una de las fortalezas de esta orientación. Bajo las condiciones correctas, requieren muy poca supervisión. Si tienen claro la tarea y el plazo, el director no tiene que preocuparse de nada más... ellos cumplirán.
- **Balance:** Las personas con esta orientación buscan un balance significativo entre trabajo, relaciones y desarrollo propio. Una de las fortalezas de la orientación en el balance es la perspectiva. Por definición, su vida no es su trabajo. Tienen muchos intereses y actividades no laborales. Por lo tanto, puede que ellos, mejor que sus colegas, den un paso atrás ante las presiones del trabajo y permanezcan calmados y razonables.

Cada una de estas orientaciones es una preferencia que se aplica al trabajo y la carrera.



No existe correlación alguna con la personalidad, cada individuo posee una combinación de las cinco orientaciones, pero generalmente una o dos son las que los llevan a aceptar determinados trabajos.

Hoy se considera que el perfil de un ejecutivo exitoso debe contar con un muy buen grado de ajuste con las siguientes competencias: "accountability" (responsabilidad sobre las consecuencias de la gestión para alcanzar metas y logros que se le fijan al profesional), generación de valor, identificación con la cultura, capacidad para trabajar en equipo, compromiso con la marca de liderazgo de la empresa, conectividad con la gente, unidad estratégica, innovación y creatividad, eficiencia y responsabilidad social.

Cuando existen brechas entre las capacidades profesionales y las competencias requeridas para el desempeño de los cargos de los directivos, es necesario invertir y establecer planes de desarrollo individuales y grupales que permitan alcanzar un mayor nivel de éxito en su gestión y contribución en la generación de valor a las empresas.

El modelo de las Etapas de Contribución describe como el profesional puede aportar su influencia e impacto a lo largo de su carrera. Al entender estas etapas, cada profesional puede integrar lo que ha aprendido sobre si mismo, la orientación de su carrera y sus obstáculos.

The Protean Career. Hay un proceso en escala global que hace que las firmas sean más pequeñas, más inteligentes y más ágiles en sus respuestas a las condiciones de mercado, haciendo que el sitio de trabajos simultáneamente se esté transformando. En la actualidad los empleados deben ser igualmente flexibles y adaptables a estas circunstancias. Hall & Moss, en su libro "The Protean Career", mencionan

que el concepto "Protean Career" se originó en 1976 cuando se observa que las organizaciones se están desviando del sistema organizacional tradicional y surge un modelo en el cual es ahora la propia persona, y no la organización, la que maneja su carrera profesional dependiendo de su nivel de educación, entrenamiento, experiencia profesional en diferentes empresas y cambios en el campo ocupacional. Bajo este esquema, el empleado busca en su carrera personal, ante todo, la plenitud en la unión e integración de dichos aspectos de su vida. Quien decide llevar una "Protean Career" es dueño de su propia selección de carrera como condición de su plenitud como persona, de acuerdo a sus propios objetivos y la realización psicológica y emocional. Este concepto de carrera propio es opuesto a las metas definidas externamente para él como profesional y como persona por las empresas.

El éxito psicológico: De la misma forma que las carreras pueden ser vistas desde una perspectiva externa o interna, los criterios de éxito en lo profesional pueden ser objetivos o subjetivos. Los objetivos incluyen la compensación o salario, el nivel organizacional, el avance y la promoción; los subjetivos incluyen la satisfacción con la carrera, el éxito percibido, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Pese a que los indicadores objetivos de éxito son seguramente relevantes, en los nuevos conceptos de carrera se pone el énfasis en entender el éxito desde una perspectiva subjetiva.

Los principales valores de este tipo de carreras son la libertad, el crecimiento, el alto nivel de movilidad y el criterio más importante de éxito (que es subjetivo) y es lograr un balance psicológico y emocional versus el objetivo de ascenso, posición y salario. La diferencia entre los perfiles de carrera dentro de una organización tradicional y el "El Protean Career", resume en la siguiente tabla:

De la misma forma que las carreras pueden ser vistas desde una perspectiva externa o interna, los criterios de éxito en lo profesional pueden ser objetivos o subjetivos.

Asunto	Protean Career	Carrera en una Organización tradicional
¿Quién es responsable?	Persona	Organización
Principales valores	Libertad y crecimiento	Progreso
Grado de movilidad	Alto	Bajo
Criterio de éxito	Éxito psicológico	Nivel de la posición y salario
Actitudes clave	Satisfacción en el trabajo y compromiso profesional	Compromiso organizacional

The Boundaryless Career. Como evolución de la dinámica de profesionales, en la década del 90, aparece el término "*The Boundaryless Career*" (La Carrera sin Fronteras), concepto que nació en el año 1993 y el cual define un nuevo concepto de carrera profesional que está directamente relacionado con los diferentes cambios en la economía global. Es un nuevo principio de *empleabilidad* dentro de una nueva era organizacional que nace con las crisis económicas de los años 80's y 90's y se consolida a principios del siglo XXI. La carrera pasa a estar bajo el control del individuo y no de la organización y el objetivo de la persona es perseguir el éxito psicológico a través del continuo aprendizaje y el cambio. Sin embargo, hay que señalar que este reciente énfasis no implica que la carrera sin fronteras sea el concepto dominante, pero sí que hay un creciente segmento de la población que es probable que desarrolle carreras con estas características.

El impacto del aprendizaje en las organizaciones. Según Ulrich, las organizaciones, de acuerdo con las competencias requeridas para el desempeño de los directivos en sus cargos, tienen la necesidad de invertir en el talento humano, especialmente de las siguientes maneras: En la adquisición de talento del mercado laboral externo,

en la formación y desarrollo del talento propio, en adquirir talento a través de terceros o contratando servicios de consultorías especializados, en el retiro de personas no productivas, de bajo desempeño o de cargos redundantes, así como también en lo atractivo de la empresa al crear vínculos de dependencia y retención del mejor talento.

Desarrollar el talento se ha convertido en una de las principales estrategias y acciones para el fortalecimiento de las prácticas de los departamentos de dirección de personas en las organizaciones y consiste en entrenar o desarrollar el talento a través de la educación, entrenamiento formal en el cargo, rotación de puestos, asignaciones especiales o aprendizajes por medio de la acción. Los resultados son claramente mejores cuando se logra integrar las necesidades de formación, no de manera alineada con la estrategia corporativa, sino dentro de la misma, es decir, inmersa en ella.

El desarrollo de los directivos lo da en gran medida el mismo cargo, más que la capacitación interna, pues ella no garantiza la contribución de los empleados; en cambio las asignaciones laborales visibles, importantes y complejas, así como la formación externa, aportan de manera significativa en la contribución.

La enseñanza y el aprendizaje de los directivos se da principalmente en el trabajo, con los procesos internos de formación y externamente a través de entidades e instituciones educativas, que

Los programas de las Escuelas de Dirección deben estar diseñados tanto en su contenido como en el formato, pensando en sus participantes, directivos de primer nivel de las organizaciones, quienes a través de casos que describen situaciones reales de negocios fortalecen el desarrollo de sus habilidades directivas.

se convierten en un aliado supremamente valioso para las organizaciones en el desarrollo de competencias, que formen a los profesionales a ser cada vez más competitivos y preparados para enfrentar los retos y situaciones de permanente cambio, que garanticen el crecimiento y sostenimiento futuro de los negocios, así como de sus carreras.

El rol de las Escuelas de Dirección y Negocios. En el entorno dinámico y cambiante de los negocios, se ven procesos de fusiones, adquisiciones, migraciones, internacionalización y globalización. El éxito depende principalmente del intangible más importante de las empresas: El talento humano. Es allí donde las Escuelas de Dirección juegan un papel fundamental y aportan una función crítica en la competitividad de los directivos, de las organizaciones y de un país en general, al apoyar a través de la investigación organizacional el desarrollo de nuevos conceptos que generen conocimientos, contenidos y metodologías encaminadas al crecimiento de los directivos y de la persona que hay en cada uno de ellos. Todo esto partiendo de la premisa que el crecimiento de un directivo debe ir acompañado siempre de un crecimiento personal; de lo contrario, en cualquier momento, se puede desequilibrar el desarrollo de la carrera de la vida que cada uno de ellos algún día soñó.

Dado que la dirección no es una ciencia, es más un arte basado en la perspectiva, en la visión y la intuición, en donde "la mejor manera de dirigir" no existe, todo depende de la situación. El rol principal de las Escuelas de Dirección es mejorar el ser y el hacer del directivo, al crear un ambiente de aprendizaje propicio y activo que garantice la transferencia de conocimientos y experiencias profesionales entre participantes y profesores. El objetivo es

formar hombres y mujeres directivos en los distintos momentos de contribución en que se encuentren en la organización, potenciando sus capacidades, sus habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, su proceso de toma de decisiones, dándoles una visión más amplia, aportando además de conocimientos los fundamentos en criterios que les permita aportar en la creación de valor en las empresas, reflejado en los resultados de mismas.

Los nuevos estilos de carrera están demandando cambios importantes en los contenidos de formación académica a todos los niveles, así como en las comunidades y en otras instituciones sociales. En el caso específico de las Escuelas de Negocios, éstas deben prepararse y tener la flexibilidad para adaptarse a estos conceptos que generan nuevas necesidades en los empleados, empresarios y directivos. Es por esto que la formación humanista representa un marco importante en la definición de éxito psicológico en la vida personal y profesional de cada uno.

Los programas de las Escuelas de Dirección deben estar diseñados tanto en su contenido como en el formato, pensando en sus participantes, directivos de primer nivel de las organizaciones, quienes a través de casos que describen situaciones reales de negocios fortalecen el desarrollo de sus habilidades directivas, combinando la teoría con la práctica, en un ambiente neutral o gimnasio intelectual en el cual los directivos se enriquecen con la interacción con otros semejantes en términos de años de experiencia y cargo. Estos programas, sin duda, amplían la contribución de los directivos en sus empresas.

Una de las libertades humanas es la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias para decidir su propio camino. Es por eso que el directivo de hoy debe buscar tomar el propio control de su desarrollo profesional y laboral. En la medida que identifique la etapa de contribución en que se encuentre y tenga el firme propósito de



añanzarse en ella y prepararse para moverse hacia la siguiente, tiene que entender qué espera su jefe y la organización de su desempeño; y una vez claro apoyarse en los programas de desarrollo y perfeccionamiento directivo que ofrecen las Escuelas de Dirección y Negocios que le permitirán actuar con mayor seguridad.

De lo que se trata es que el directivo, en la búsqueda permanente de crecimiento para alcanzar su éxito psicológico y su plenitud, durante las diferentes etapas de desarrollo del plan de carrera, se prepare, logre mantenerse actualizado y mejore las competencias que le permitirán seguir ofreciendo su talento a la empresa para aumentar la contribución en la generación de valor a través de su trabajo, teniendo en cuenta su presencia activa y vital en el rol que desempeña dentro del hogar y de la sociedad. ¶

Bibliografía:

Ferreiro Pablo y Alcázar Manuel. *Gobierno de Personas en la Empresa*. PAD, Escuela de Dirección, Universidad de Piura, tercera edición, Introducción y páginas 17, 24, 30 y 37.

Dalton Gene W. and Thompson Paul H. *Novations: Strategies for Career Management*. 1986.

Dalton Gene W. and Thompson Paul H. *The four Stages of Careers in Organizations*. Novations Group Inc. 1993, Version 2.2, 2004.

Hall Douglas T. *Protean Career*. Boston University School of Management and Brad Harrington Boston Collage - Center for work and family. March 21th, 2004.

Arthur Michael B and Rousseau Denise M. *The Boundaryless Career*. Oxford University Press, USA.

Cantisano Topa. *Inserción y desarrollo profesional en el nuevo mercado laboral*. Gabriela & Plací Descals.

Topa, G. (2005b) *La confianza y la Justicia en las organizaciones*. In F. PalacíDescals (Ed.). *Psicología de la organización* (pp. 121 – 149). Madrid: Pearson. Prentice Hall.

Ulrich Dave and Smallwood Norm *Why the Bottom Line Isn't!*. *How to Build Value Through People and Organization*. Page 85.

Mintzberg Henry. *Directivos no MBAs, Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Ediciones Deusto. Barcelona, España, 2005. Página 22.

Aportes:

Juan Carlos Linares, Gerente General de DBM Novations Colombia.

Entrevista de Formanchuk & Asociados a Tim Sieck (Director Consultant de Novations, Sr. HR Manager en McLeod USA. Master en Organizational Management y Bacherlos Degree de Upper Iowa University) en Buenos Aires.

Sandra Idrovo Carlier, Directora del Área de Dirección de Personas en la Organización, Directora del Comité Académico y Directora de Investigación del INALDE.

Presentación Conciliación trabajo familia, Clemencia Mejía, Directora de calidad académica, Colegio Pinares, Medellín.







¿Qué es ser un buen directivo?

Dirigir no puede ser otra cosa que liberar talento humano para ponerlo al servicio de una causa noble. Un proceso que requiere tacto, sensibilidad y firmeza. Un trabajo que supone ir a caballo entre el realismo y el idealismo (el directivo debe tener los pies en la tierra y la cabeza en las nubes); ¡en fin!, toda una aventura profesional.

Difícil contestar a la pregunta que sirve de título para este artículo, especialmente cuando entre todos estamos bombardeando al directivo moderno con múltiples listados de las excelencias que debe poseer: estratega competente, organizador clarividente, diseñador eficaz de las políticas de dirección, visionario futurista de los negocios, sentido de la misión de la empresa, agente de cambio, dueño de principios claros y consistentes para formular la cultura corporativa, coherencia y fortaleza para aplicarla, etc.

No es de extrañar que su lectura y análisis puedan generar sentimientos de frustración, inseguridad e incluso de culpabilidad. Estas líneas no presentan un cuadro completo y operativo de competencias directivas, sólo pretende dibujar un trazo personal de algunos de los rasgos y actitudes que exige el oficio de dirigir. Puesta esta premisa, sigamos a un directivo por la casa empresarial.

En la primera planta, descansa su bagaje de aptitudes técnicas, su almacén científico. El ritmo y profundidad de los cambios políticos, sociales, culturales y tecnológicos han hecho de la obsolescencia cuestión de semanas. Sería bueno revisar el elenco de conocimientos financieros, comerciales, de producción, de idiomas (hoy ya no vale chapuclear *spanGLISH*), económicos y jurídicos, para asegurar ponerse al día.

Obvio decir que una sólida base técnica es condición necesaria, pero insuficiente. El directivo ha de recorrer con prudencia y rigor otras estancias más sutiles de la mansión organizacional. Nos encontramos en la planta de las habilidades humanas requeridas para gobernar con solvencia. A título de ejemplo: la complejidad del mundo contemporáneo, los procesos de globalización de la economía y la aceleración de la ciencia en diversas ramas del saber, nos han revelado que el hombre, solo, es un ser dramáticamente frágil y vulnerable. La auto-

La importancia de empresas que optan por aplicar, en su modelo de negocio, estrategias de bajo costo, se puede ver claramente al observar en el listado de la revista Forbes, la cual destaca a los personajes más ricos del mundo. Muchos de ellos son dueños o fundadores de empresas de bajo costo.

suficiencia que algunos individualistas anhelan se aleja misteriosamente de su horizonte. De ahí que se hable, en todos los foros de pensamiento, de la necesidad de trabajar en equipo. La teoría la conocemos todos: cuatro ojos ven más que dos, se suman competencias singulares y complementarias, se abordan problemas confusos desde diversos puntos de vista, etc. Sin embargo su puesta en práctica es harina de otro costal. Trabajar en equipo para mentalidades como la nuestra, con falta de hábitos y costumbres (en nuestra infancia y juventud lo grupal se asociaba al deporte elegido (fútbol, baloncesto, jockey, entre otros), el esfuerzo académico se realizaba en solitario), requiere una suerte de capacidades que nos son ajenas.



Gobernar la armonía. Si un equipo es un grupo de personas que persigue alcanzar un objetivo común a partir de una asignación clara de tareas, asumiendo todas estas con los resultados que se consigan, el director del mismo ha de manejar con destreza y naturalidad el arte de preguntar, ha de practicar lo más difícil todavía que es escuchar con empatía las opiniones de los demás, sobre todo las contrarias (escuchar es un esfuerzo intelectual por comprender al otro), ha de interpretar y leer el silencio (interlocutor incisivo en el diálogo humano), ha de fomentar la discordia creativa y constructiva para alumbrar el concepto de sinergia (el todo es más que la suma de las partes) y ha de garantizar el respeto a una serie de reglas de juego que enmarcan y protegen la armonía del grupo.

En conclusión, dirigir un equipo tiene bastante que ver con aquello que alguien dijo: "Aquí yace un hombre que atrajo a su servicio a personas mejores que él mismo".

Tal vez por la dificultad intrínseca al proceso, este país se dedique más a reunirse que a trabajar en equipo. ¡Cuántas reuniones eternas, protocolarias, generadoras de incredulidad y escepticismo (se te convoca a una reunión teóricamente decisoria y enseguida te das cuenta que estás ante una reunión meramente informativa, la decisión ya se ha tomado en otros lares), donde se juega al poder y al estatus que egos débiles buscan obsesivamente!

En este punto es oportuno recordar las palabras que Napoleón dedicaba a un grupo de sus generales: "No están ustedes aquí para compartir mi parecer, sino para darme el suyo. Yo ya lo compararé con el mío para juzgar cuál es el mejor"¹. La necesidad de ser aceptado por el grupo silencia y suprime tantas veces ese parecer personal. Son pocos los que dejan el rebaño y entran sin miedo en la soledad que toda decisión original acarrea.

En este sentido, es obligatorio reflexionar sobre el significado de la palabra **responsabilidad**. Responsabilidad implica la habilidad de

1 Ludwig, E., "Napoleón", Juventud, Barcelona, 1929.



responder a los retos que la vida presenta. Es un atributo personal e intransferible; un equipo nunca puede derivar en un cómodo paraguas que diluye la responsabilidad individual de cada miembro. Ya nos lo advirtieron los clásicos: "Tanto el éxito como el fracaso son hijos ilegítimos; el éxito, porque tiene muchos padres; el fracaso, porque no tiene ninguno". Las cartas que uno de los más importantes presidentes de la República Checa, Vaclav Havel, escribió a su esposa durante los cuatro años de prisión que tuvo que sufrir, constituyen una meditación seria y sobria sobre la responsabilidad. "El misterio de la vida del hombre (le confiesa Havel a su mujer) es el misterio de su responsabilidad"².

Yo le añadiría a mi admirado Havel que la vida del hombre, por tanto la del directivo, es también el misterio de su libertad: una y otra caminan de la mano. Cuando hablo de libertad no me refiero, aun siendo importante, a la libertad política y jurídica de las sociedades más avanzadas. Estoy pensando en la libertad interior del hombre de elegir la respuesta frente al acontecimiento exterior. Que esté informada por la razón y por la paciencia (diferir la gratificación puede resultar capital), es lo que nos distingue del resto de especies animales. Victor Frankl es uno de los autores que más se ha rebelado contra un determinismo que coloca al hombre en una indefensión automática preocupante. Su libro "El hombre en busca de sentido"³, obra clave de la mejor psicología moderna, está escrito a causa de los dos años que pasó en el infierno de Auschwitz, hecho que confiere a la verificación empírica de sus hipótesis de trabajo, una indudable autoridad moral.

Las ideas de la libertad y la responsabilidad me han subido al piso noble de los valores, sala donde el directivo debe sentirse cómodo

y acogido. "A un hombre de Estado no le hacen falta todas esas cualidades mencionadas: integridad, religiosidad, clemencia, caridad y humanidad. Pero no está de más que parezca que las tiene. Incluso teniéndolas y poniéndolas en práctica son dañinas, mientras que, simulando tenerlas, son útiles"⁴.

El lector ya habrá adivinado que estamos ante "El Príncipe" de Maquiavelo, obra de una gran ascendencia intelectual. En ella ha bebido y bebe gran parte de la clase política, y mucho me temo, un segmento ascendente de directivos. ¿Regla de oro del Príncipe? La adaptabilidad oportunista "es necesario que tenga el ánimo dispuesto a cambiar según soplen los vientos de la fortuna"⁵, la moda y la estadística en deterioro de un liderazgo anclado en su dimensión moral.

Lester Thurow, en "El futuro del capitalismo", avisa a más de un directivo que exalta lo efímero y superficial: "El liderazgo auténtico consiste en cambiar la dirección del desfile o conseguir un nuevo desfile, algo tan arriesgado que muy pocos quieren intentarlo"⁶. El mismo Napoleón, gran estratega pero principiante inexperto en estas cuestiones, intuye el salto cualitativo que todo gobernante ha de dar: "A la larga, el sable es derrotado siempre por el espíritu"⁷.

Abraham Lincoln, el gran presidente norteamericano, lo tenía medianamente claro: "Deseo gobernar de tal forma que, al final, cuando haya dejado las riendas y haya perdido todas las amistades sobre la tierra, me quede por lo menos un amigo dentro de mí"⁸. Esa paz interior exige el respeto de unos valores (libertad, justicia, honestidad y

2 Havel, V., "Cartas a Olga", Círculo de Lectores, Barcelona, 1997.

3 Frankl, V., "El hombre en busca de sentido", Herder, Barcelona, 1989.

4 Maquiavelo, "El príncipe", Temas de hoy, Madrid, 1994.

5 Ibidem.

6 Thurow, L., "El futuro del capitalismo", Ariel Sociedad Económica, Barcelona, 1996.

7 Ibidem, Nota 1.

8 Ludwig, E., "Lincoln", Juventud, Barcelona, 1931.



solidaridad) que en medio de la diversidad cultural, siempre enriquecedora, han de guiar la convivencia social.

Desde la plataforma de unos valores fuertemente asentados en la vida organizacional, el directivo debe contribuir a una definición de la misión de la empresa integradora de los intereses de los distintos *stakeholders* (empleados, accionistas, clientes, sociedad, etc.).

Pondré dos ejemplos bien ilustrativos. Uno, el de Francés Hesselbein, presidenta durante años de las *Girl Scouts* en Estados Unidos. Su misión, "ayudar a cada niña a alcanzar su máximo potencial como ser humano"⁹. Otro, Matsushita, emprendedor japonés que convoca a sus colaboradores para la siguiente empresa: "La misión de un manager es superar la pobreza, liberar a la sociedad de la miseria, crear riqueza y responder a los deseos de los seres humanos para mejorar sus vidas"¹⁰.

Ése es el objetivo final a alcanzar. A partir de ahí, define la herramienta para lograrlo: el beneficio. "Si no somos rentables, eso significa que estamos cometiendo un crimen contra la sociedad.

Cogemos de ella capital, materiales, su gente, sin crear valor añadido. Estamos utilizando mal unos recursos preciosos para el país"¹¹.

Liberar talento humano. La lectura de textos de esta naturaleza me anima a subir al altílo de la casa e instalarme en la cumbre de la función directiva. Dirigir no puede ser otra cosa que liberar talento humano al servicio de una causa noble. Se trata de la función educadora que la profesión de dirigir conlleva. Educación en el sentido de la genial analogía de la *Caverna de Sócrates*, recogida por Platón en "La República": "La educación es el movimiento desde la oscuridad hacia la luz"¹². Viaje nada sencillo; a muchos, los primeros rayos les deslumbran tanto que vuelven a "la seguridad" anterior de las tinieblas. Manejar ese proceso con tacto, sensibilidad, firmeza, a caballo del realismo y el idealismo (el directivo debe tener los pies en la tierra y la cabeza en las nubes), es toda una aventura profesional.

Para finalizar el recorrido, como todo buen arquitecto, tal vez sea necesario visitar los cimientos del edificio social. Ahí, en los sótanos, nos encontramos con un ser más profundo. En palabras de Ortega: "Si quiere dirigir a los demás, tendrá que imperar sobre usted mismo"¹³, que nos recuerda algo del "conócete a ti mismo" de Tales. La misma capacidad de comunicar, consustancial al ser dialógico del hombre, comienza con uno mismo: "el hombre mantiene un diálogo interior

9 O'Toole, J., "Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership", Ballantine Books, Nueva York, 1996.

10 Kotter, J., "Matsushita Leadership", The Free Press, Nueva York, 1997.

11 Ibídem.

12 Platón, "La República, o de la justicia", Libro VII, obras completas, Alianza Editorial, Madrid, 1990.

13 Ortega y Gasset, J., "Obras completas", Ediciones Aguilar, Madrid, 1997.

Las empresas con enfoque de bajo costo redefinen la curva de valor para el cliente, dándole vuelco a las estrategias que se utilizaban usualmente en el sector, ofreciéndole al consumidor un concepto nuevo con unos atributos que antes no percibían.

consigo mismo"¹⁴. De la calidad de esa conversación intrapersonal dependen muchas cosas, entre otras, la profundidad y franqueza de nuestra comunicación interpersonal. Detengámonos pues en la estructura personal que soporta y explica la red de relaciones profesionales.

La objetividad ha de estar siempre presente en un buen directivo. Éste trabaja para mejorar la realidad, así que su primer deber es captarla y aprenderla en su dinamismo. Para ello se requiere estar en posesión de una mirada limpia y penetrante. El hombre mira con los ojos, pero ve con la mente; eso explica que muchas veces acabemos viendo lo que queremos ver, escuchando lo que queremos oír. Goleman, autor del conocido *best-seller* "Inteligencia emocional", en otro trabajo suyo, titulado "El punto ciego", explica este mecanismo de defensa: "La mente puede protegerse de la realidad disminuyendo la atención"¹⁵.

De esta manera, la realidad, maestra terca y perseverante, queda gravemente distorsionada. A partir de ahí todo lo que resta será iniciar una huida suicida. Distinguir los hechos de las opiniones es necesidad en el directivo, ése es el consejo que el propio Marco Aurelio se daba a sí mismo: "Hoy he escapado de los estorbos, o mejor los he expulsado, pues en realidad estaban dentro de mí: eran mis propias opiniones"¹⁶. No se trata de no tenerlas, sino de pasarlas por el riguroso filtro de la realidad.

14 Pascal, B., "Pensamientos", Temas de hoy, Madrid, 1995.

15 Goleman, D., "El punto ciego", Plaza & Janés, Barcelona, 1997.

16 Marco Aurelio, "Meditaciones". Temas de hoy, Madrid, 1994.



Una mente abierta e inquieta se dejará asombrar e interrogar por la inmensidad de la realidad. De ahí a la curiosidad por aprender propia de un estudiante aplicado media un paso. Que la juventud es más una disposición de la mente y del espíritu que una cuestión biológica, me lo reafirma el ya referido Matsushita, eterno investigador. Con más de 80 años, después de haber fundado uno de los grupos empresariales más importantes de este siglo, después de haber iniciado el prestigioso Instituto de Management y Gobierno que lleva su nombre, después de haber dotado un importante premio (el *Japan Price*, equivalente japonés al Nóbel), y de haber escrito 17 libros, se puede decir que "El concepto de prosperidad se nos escurrirá entre las manos hasta que no entendamos la naturaleza humana. Así que me dispongo a estudiar al ser humano con mente abierta y corazón humilde"¹⁷. ¡Esto con 84 años y después de una carrera jalonada de éxitos! ¡Que lejos de la autocomplacencia y vanidad de los incompetentes! Corazón humilde y apertura mental, compañeros imprescindibles en el equipaje del directivo.

17 Kotter, J., "Matsushita Leadership", The Free Press, Nueva York, 1997.

Estas empresas siempre están atadas al carisma de una persona con liderazgo y cualidades de emprendimiento, que identifica una oportunidad de mercado no atendido y la plasma en una idea de negocio.

Un carácter sobrio que se crece ante la adversidad y una buena dosis de fuerza de voluntad, son también necesarios para dirigir. Esta última, como nos recuerda Marina en su trabajo sobre la voluntad, no parece estar de moda. "El esfuerzo desprende olor a sacristía, a cuartel o a dictadura, por lo que no es extraño que la gente prefiera tenerlo lejos. Hoy día existe una indignante apelación a la facilidad"¹⁸. ¡Que razón tiene el profesor Marina!

Aprenda inglés en un mes, a programar en una semana, obtenga un Master en Dirección en unos meses. Éstos son los mensajes de cierta publicidad: la facilidad e inmediatez, presentes; la reflexión, el trabajo y la constancia, ausentes. Cualquiera directivo experto sabe que nada se improvisa, que la inspiración suele llegar. ¡Que casualidad!, después de horas y horas de preparación. Por ello, la voluntad y fortaleza siempre te las encuentras en una carrera exitosa.

Un buen directivo será prudente que reflexione sobre la relación que mantiene con dos poderosos caballeros. El nombre del primero, "Don Dinero".

¿Es éste un instrumento importante para sacar proyectos adelante y para esquivar la demagogia, el espiritualismo y la irresponsabilidad social, o constituye un fin en sí mismo que se torna totalitario y esclavizante? Al respecto, aconsejo la lectura del libro "*Money and the meaning of life*"¹⁹, de Needleman. En él describe el dinero "como un espejo que me retrata". Cómo lo gano, a qué lo destino, quién gobierna a quién, son algunos de los interrogantes que Needleman se plantea. Sería bueno contestarlos desde la sinceridad y la ponderación, no desde lugares comunes y que generen estándares.

18 Marina, J., "El misterio de la voluntad perdida", Anagrama, Barcelona, 1997.

19 Needleman, J., "Money and the meaning of life", Currency Doubleday, Nueva York, 1994.

El segundo, el tiempo humano, el recurso más valioso que un buen directivo debe administrar sabiamente.

A este respecto, el conocido cuadrante de Covey (lo urgente y lo importante)²⁰ es esclarecedor. ¡Cuánto directivo atrapado en la tiranía de urgencias ajenas o autoimpuestas que relega lo importante a un segundo plano! A ese directivo hiperactivo, acelerado y ruidoso (¡Que sospechosa necesidad tienen algunos de que los demás noten su trabajo!), le aconsejaría encarecidamente la lectura de Séneca, su "Invitación a la serenidad", el cual resume una sabiduría de la que estamos muy necesitados: "¡Y tu tan ocupado mientras la vida se apresura hasta su fin! ¡Vives como si siempre fueras a vivir, nunca te viene a la memoria la fragilidad humana, no observas cuánto tiempo ha pasado ya!"²¹.

Al directivo que le cuesta soltar las riendas, que delegar le supone una úlcera, que en su fuero interno se considera imprescindible, le insiste Séneca: "¡Qué tarde es empezar a vivir cuando hay que abandonar la vida!"²².

Sin necesidad de ponernos dramáticos, si dirigir implica facilitar que el potencial humano se exprese plenamente, esto pasa por un replegarse progresivo; así hace el océano a la playa. No quisiera hacer un elogio de la pereza, pero sí de la calma. "La prisa se opone a la ternura", dice el maestro Rof Carbayo, y a tantas otras cosas. Un poco de tranquilidad y reflexión no vendría nada mal para contrarrestar algunas tendencias directivas que vuelven absolutas la cantidad de trabajo en lugar de la calidad.

20 Covey, S., "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Paidós, Barcelona, 1996.

21 Séneca, L., "Invitación a la serenidad", Temas de hoy, Madrid, 1996.

22 Ibídem.



Razón y corazón. Ya me apresuro al final de mi trabajo. Los últimos párrafos han dejado correr mi inquietud por carreras profesionales tan absorbentes que ahogan otras dimensiones (familiares, sociales, espirituales, etc.) de la persona. Sinceramente, sospecho de un directivo que no ejerce como padre, como esposo, como ciudadano sensible a lo que acontece a su alrededor; que no lee, que no disfruta de una tertulia con los amigos, de una puesta de sol, que no averigua sobre del por qué el fin último de la vida, que no bucea la respuesta en lo más íntimo de su corazón.

De hecho, dirigir reclama la síntesis entre la razón y el corazón. La primera, esencia de la condición humana, ha sido suficientemente exaltada por el hombre occidental. El segundo, recinto de emociones y afectos, casi ha sido proscrito. "¿Qué importa que el entendimiento se adelante si el corazón se queda?"²³ Se cuestiona Baltasar Gracián.

La búsqueda de ese difícil equilibrio es la meta para el directivo de este siglo. Como toda búsqueda que merezca la pena, irá acompañada de tropiezos y sobresaltos, de modo que sería bueno que el directivo se arme de un buen sentido del humor que le permita luchar con sus limitaciones. "Y no permitas que esa casa que se llama yo, y que siempre tiende a dilatarse, me preocupe demasiado"²⁴, ruega Tomás Moro.

Yo también se lo deseo a tantos y tantos profesionales instalados en la seriedad permanente, en el tremendismo, en la rigidez e intolerancia. Cuando visito una empresa, cada vez me inspira más confianza la capacidad de reírse y bromear de sus directivos.

Divertirse es bueno para todo, también para el trabajo. "No nos hacen sufrir las cosas, sino las

ideas que tenemos de las cosas"²⁵, piensa Epícteto. Y es verdad; siendo las circunstancias parecidas, unos eligen vivir intensamente y otros vagan como alma en pena.

Un directivo pesimista es casi una contradicción. El no tomarse muy en serio, el tener claro lo que es primordial y accidental, lo que es fin y lo que es medio, es fundamental. "Si tropiezas en el triunfo y llega la derrota, y a los dos impostores les tratas de igual modo, serás hombre hijo mío"²⁶.

Lo importante, siguiendo a Kipling, no es aferrarse a un éxito que se puede tornar esquivo, sino seguir caminando en la dirección correcta. "Aspira a lo absoluto si en lo relativo quieres progresar"²⁷, aconsejaba Unamuno a un joven discípulo. Einstein decía que "el hombre es como una bicicleta: si se para, se cae"²⁸. La posibilidad de caída es lo que hace grande el obrar humano. Hay que levantarse, sacudirse el polvo, tomar nuevas fuerzas y proseguir el viaje hacia un hogar en construcción.

Con algunas excepciones, lo que se ha publicado recientemente sobre consejos de administración pone de manifiesto que el gobierno de las empresas sigue teniendo la nacionalidad del origen de la empresa. ¶

23 Gracián, B., "El arte de la prudencia", Temas de hoy, Madrid, 1993.

24 Ackroyd, P., "The life of Thomas More", Chatto & Windus, Random House, Londres, 1998.

25 Séneca, L., "Tratados filosóficos", Porrúa, Madrid, 1992.

26 Kipling, R., "La luz que se apaga", Ediciones Aguilar, Madrid, 1987.

27 Unamuno, M., "Obras selectas", Biblioteca Nueva, Madrid, 1977.

28 Carter, P. y Highfield, R., "Las vidas privadas de Einstein", Espasa Calpe, Madrid, 1996.



Gabriel Luis Noussan
Profesor Titular del Área de Dirección
Financiera del IAE, Escuela de Dirección y
Negocios, Universidad Austral
(Buenos Aires, Argentina).



La educación en las finanzas personales

En los frecuentes almuerzos que compartimos con directivos participantes de los diferentes programas del IAE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, de Buenos Aires (Argentina), es muy habitual que alguno de ellos me consulte acerca de inversiones, y no propiamente sobre las de tipo corporativo, sino sobre inversiones personales.

Lo notable de esto es que, si bien al cabo de un rato de charla muchos se muestran muy interesados en el tema, en promedio sólo 2 o 3 de los directivos participan activamente del diálogo, comentando su situación, consultando por alguna alternativa concreta, destacando sus logros y fracasos, etc. El resto sólo escucha, muy interesado por cierto, pero con una actitud un tanto distante.

Al principio pensaba que se debía al hecho de que no oían bien porque estaban alejados o a que eran introvertidos, incluso llegué a pensar que era porque no querían conversar de sus inversiones

en público. Pero con el tiempo fui percibiendo que el grupo de “los que no hablaban” tenía algo en común: una expresión distante pero triste, como con cierta desazón.

Estaba muy intrigado hasta que en el año 2006 uno de los “poco conversadores” me pidió unos minutos y luego, en privado, me confesó que su situación era muy vulnerable en términos financieros, ya que aunque con su familia tenían una muy buena posición porque ganaba muy bien, sus ahorros eran escasos, su alto nivel de vida le impedía ahorrar y además se preguntaba si realmente conviene hacerlo, luego de haber sufrido diferentes embates sobre sus ahorros en el pasado.

Posteriormente profundizando con más directivos, tomé conciencia de que esta situación era similar a la de muchos. Quedó entonces al descubierto la urgente necesidad de hacer algo desde el punto de vista educativo en el campo de las finanzas personales. Pensé en diseñar una actividad que

Si formáramos a nuestros jóvenes desde el colegio/ universidad en temas de finanzas personales, les daríamos, por un lado, la advertencia temprana de lo importante que es la planificación personal y familiar en temas financieros.

fuera por un lado un llamado de atención para que la gente se diera cuenta de la importancia del tema y al mismo tiempo una ocasión para que los participantes hicieran un autodiagnóstico de su propia situación. Se me ocurrió también que sería una excelente oportunidad para hacer un relevamiento de los intereses y necesidades de este tipo de público en temas de finanzas personales.

La primera actividad que realizamos fue un "globo de ensayo" para ver si realmente existía una masa crítica interesada. La convocatoria superó todas las expectativas. Aunque en el aula había lugar para sólo 70 personas, se anotaron casi 400, pero sólo pudieron participar 100 (eso sí, no tan cómodamente sentadas). Las sucesivas actividades realizadas tanto en Argentina como en el exterior tuvieron resultados similares.

En todas estas actividades se realizaron encuestas anónimas que nos permitieron hacer un

diagnóstico preliminar. Los números confirmaron las sospechas previas: muchos directivos no dedican tiempo a sus finanzas personales, la mayoría carece de formación sobre el tema y en consecuencia no tiene una rutina de análisis presupuestario, planificación de gastos, ahorros e inversiones. En el transcurso de algunas de estas actividades también se hizo evidente que aunque estábamos ante un grupo de directivos de empresas de primera línea, la mayoría manifestaba no tener una planificación que les permitiera hacer algún pronóstico acerca de cómo sería su calidad de vida cuando estuviera jubilado. Y muchos confesaban que esto, en cierta forma, los inquietaba.

Este panorama contrasta mucho con lo que se ve en la sociedad estadounidense, en donde el tema del retiro es algo que se planifica con mucha anticipación y las finanzas personales forman parte de la rutina personal de las personas. ¿En cuántas se-





ries de televisión rodadas en muchos países hemos visto niños de menos de 10 años vendiendo jugos de fruta en las calles de su barrio? Evidentemente, el tema de las finanzas personales en Estados Unidos está entre las actividades y preocupaciones que inquietan a la juventud. Podría decirse que forma parte del ADN cultural de esa sociedad.

Allí, de hecho, en los principales congresos sobre inversiones, se puede ver a miles de asistentes interesados en el tema de "*personal finance*". Además de académicos, suele haber muchísimos inversores, profesionales del sector, empresas, asesores y prestadores de servicios de diversa índole. En las conferencias se puede notar que el público no es sólo gente interesada, son personas formadas; las preguntas que se escuchan demuestran conocimientos, interés por la innovación, búsqueda de mejora.

Es sorprendente ver a tanta gente común tan interiorizada en aspectos a veces muy técnicos. En las salas de exhibición del material bibliográfico que existen en estos eventos encontré la explicación. Se trata de exposiciones realmente impresionantes. Hay una enorme cantidad de libros, la mayoría, de texto. Me refiero a verdaderos manuales, no a libros del tipo de los de autoayuda, muy comunes en lo financiero. Se trata de libros que se usan en cursos de finanzas personales en el colegio o en la universidad. ¡Sí!, se enseña finanzas personales en los colegios y en las universidades.

Cuando tomé conciencia de estas grandes diferencias comencé a preguntarme si la carencia de atención en las finanzas personales de los directivos de Argentina tendría que ver con su falta de formación previa en el tema. ¿Cuánto puede influir en un adolescente el tener un curso de finanzas personales? ¿La educación financiera juvenil que se observa en los Estados Unidos, será de alguna manera la causa del tamaño y vigor de su mercado de capitales y de la abundancia de vehículos de inversión y

de financiación que existen allá? ¿Será ésta una de las raíces culturales que ha llevado a Nueva York a ser la plaza financiera más importante del mundo?

Surgen muchas preguntas más, pero hay dos que, puntualmente, podrían generar reflexiones interesantes en nuestro medio latinoamericano:

¿No tendremos nosotros que pensar en formar a nuestros hijos también en estos temas desde muy temprano?

¿No tendrían las empresas que tratar de educar a su personal en temas de finanzas personales para evitarles necesidades en el presente y agobios en el futuro?

Con relación a la primera pregunta no tengo dudas que la respuesta es afirmativa. Si formáramos a nuestros jóvenes desde el colegio/universidad en temas de finanzas personales, les daríamos, por un lado, la advertencia temprana de lo importante que es la planificación personal y familiar en temas financieros, y por otra lado, obtendrían las herramientas necesarias para que, desde sus comienzos, puedan tomar decisiones debidamente analizadas y ajustadas dentro de un plan.

Con relación al segundo interrogante, si bien no soy un experto en Recursos Humanos, desde mi área de especialidad, me animaría a sostener también una respuesta afirmativa. De todos modos, para no ofender a mis colegas del Área de Comportamiento Humano, me gustaría proponerles una reflexión en conjunto para ver si estoy en lo cierto.

Se sabe que cada vez más en las empresas hay una necesidad de recursos humanos altamente calificados. Los especialistas en este campo hablan de la alta rotación que hoy existe en sectores en donde escasean directivos con ciertas capacidades, del "robo" de talentos (que muchas veces se transforma en un traspaso de información competitiva), del fenómeno que se observa de crecimiento jerárquico por "rebote" de una empresa a otra y de la necesidad de que la empresa se invo-



Una persona con ansiedades e incertidumbres que lo inquieten, será un trabajador que rendirá menos que aquel que no las tiene. Qué decir entonces de lo incierto que es el futuro financiero para muchos directivos, especialmente en nuestros países.

lucre más con sus recursos humanos para generar vínculos duraderos. Los aspectos de fidelidad y las necesidades de retención del talento directivo se configuran entonces como pilares fundamentales para sostener ventajas competitivas cada vez más disputadas.

Llama la atención los programas que tienen ciertas empresas para fomentar el bienestar y la fidelidad de su personal. Mi desconcierto se debe seguramente a mi condición de profesor de una materia dura como es finanzas. Pero por cierto a veces me resulta difícil comprender algunos aspectos de tipo cualitativo. Por ejemplo, confieso que no llego a ver con mucha claridad la conexión entre la creación de valor económico y la existencia de programas de gimnasia, la existencia de salones de tipo lúdico o las sesiones de masajes relajantes, en horas de trabajo, estoy seguro que la conexión existe, pero yo no me doy cuenta.

Sin embargo es posible ayudar a un empleado, de la posición jerárquica que sea, a planificar mejor el futuro financiero personal y familiar, ayudaría mucho a concretar planes específicos que aún no sabe que debería tener y le ahorraría muchas angustias futuras. Mi sentido común me hace pensar que una persona con ansiedades e incertidumbres que lo inquieten, será un trabajador que rendirá menos que aquel que no las tiene. Qué decir entonces de lo incierto que es el futuro financiero para muchos directivos, especialmente en nuestros países. Qué pensar en lo angustiante que puede ser que el tiempo pase y al cabo de un período determinado el ejecutivo se de cuenta de que nunca se ha detenido a planificar y mucho menos a pensar en estos temas.

Estas ideas se vieron confirmadas de alguna manera cuando hace poco recibí un pedido de una empresa de primera línea que pretendía armar un programa de 2 días sobre finanzas personales para sus directivos.

Un razonable intento de entender en qué situación estamos y en qué situación nos gustaría estar en distintos momentos del futuro, nos permitirá generar un bosquejo de un plan que nos podría llevar de un lugar a otro.

¡Pero atención!, que no nos estamos refiriendo solamente a tratar de tener un futuro de riqueza. Las finanzas personales no tienen como objetivo principal hacer más ricas a las personas solo por la riqueza en sí. El verdadero fin es la mejora de la calidad de vida. Hay muchas investigaciones recientes que demuestran que esa frase tantas veces escuchada: "el dinero no hace la felicidad" podría ser verdad. Por el contrario, el tener claro los objetivos personales y familiares y su vinculación con el dinero, le da un sentido, un propósito a nuestra vida y pone al mismo en el contexto de nuestra realidad financiera, lo cual no es poco. Cuando se habla de finanzas personales nos estamos refiriendo entonces a una planificación financiera familiar basada en valores y en prioridades. El que comienza a pensar en estos asuntos pretende, primero de todo, entender qué pretendemos como familia, cómo es nuestro estilo de vida, cuáles son nuestros intereses en términos de formación personal, de vida familiar, de consumo, de solidaridad, de esparcimiento, etc.¹ La definición de estos aspectos que involucran principios y valores, guiarán al interesado en la confección de un plan financiero familiar coherente que lo ayudará a mejorar su calidad de vida presente y futura.

Aunque el tratar de tener todo planificado y controlado sería imposible e insensato, un razonable intento de entender en qué situación estamos y en qué situación nos gustaría estar en distintos momentos del futuro, nos permitirá generar un bosquejo de un plan que nos podría llevar de un lugar a otro. Si no tenemos un rumbo fijado, tenemos que estar preparados para que cualquier destino, al que finalmente arribemos, nos resulte satisfactorio.

¹ Sobre estos aspectos hay unos cuantos párrafos en la nota "Finanzas Personales" publicada en el número de diciembre de 2006 de la revista de Antiguos Alumnos del IAE Business School (Argentina).



Lo que sí podemos dar por cierto, porque varios estudios lo sostienen, es que el que planifica sus finanzas personales ahorra; y el que ahorra invierte, y esto puede ser una gran diferencia en calidad de vida al momento del retiro. Finalmente para los directivos es importante recordar una frase que dijo una vez el célebre Warren Buffett:

"Por ser directivo soy un buen inversor y por ser un buen inversor soy mejor directivo". ¶

El tener claro los objetivos personales y familiares y su vinculación con el dinero, le da un sentido, un propósito a nuestra vida y pone al mismo en el contexto de nuestra realidad financiera, lo cual no es poco.



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

María Piedad López Vergara
Investigadora del Área
Empresa Familiar del INALDE.



Los propietarios en la empresa familiar: roles y responsabilidades

A través de este artículo basado en el documento “*What do owners do?*” (Ward, 2003), se estudiarán los diferentes tipos de propietarios que existen en las empresas familiares y cómo dichos propietarios pueden agregar valor a su negocio mediante el conocimiento de sus responsabilidades.

No todas las empresas familiares son iguales, por lo tanto sus tipos de propietarios tampoco lo son (Gómez Betancourt, 2005). Las empresas de carácter familiar cuentan con pocos conocimientos sobre las responsabilidades que tienen sus propietarios acerca del manejo de las relaciones societarias, y sobre como estos aspectos impactan en la estrategia corporativa y patrimonial del negocio familiar; ya que el ser propietario no significa, simplemente, que se cuente con derechos para disfrutar de los beneficios de la empresa.

Desafortunadamente este es un tema que ha sido poco estudiado, sin otorgarle la importancia que se merece, tal vez, porque en nuestro entorno empresarial hemos olvidado que las responsabilidades y acciones de las personas, en este caso propietarios de una organización, son tan o más importantes que el último renglón del estado de Pérdidas y Ganancias (P y G), siendo esto una relación de causa-efecto.

Introducción. En el año 2002, la revista “*Families in Business*” presentó el caso del grupo Murugappa, en el cual se mostraba como a cuatro de los miembros de la familia, que conformaban dicho grupo, dejaban sus posiciones como directivos para convertirse en miembros de Junta Directiva de tiempo completo y propietarios activos de su negocio familiar. También se presentaba el caso de la familia SC Johnson, en donde sus descendientes tomaron responsabilidad personal sobre diferentes negocios, mientras conservaban su rol de propietarios activos en el negocio familiar.

Como estos casos hay muchos otros, que en su mayoría se presentan en empresas familiares longevas, en donde el compromiso de sus propietarios con el negocio los ha llevado a convertir estas empresas en empresas familiares centenarias. Entre estas tenemos, por ejemplo, a la compañía más antigua de Latinoamérica, la famosa productora de tequila *José Cuervo*, fundada en 1.758. A nivel



mundial existen empresas que llevan más de 1.429 años, como por ejemplo la empresa constructora Kongo Gumi, ubicada en el Japón, fundada en el año 578 y que actualmente cursa por la generación N° 40; la compañía Château De Goulaine, ubicada en Francia y que se encuentra en la generación N° 30; y el Hotel Pilgrim Haus en Alemania, que se ubica en la generación N° 20 (Family Business Magazine, 2003).

Con estos casos, es inevitable pensar en la relación que tiene el rol del propietario con el gobierno corporativo de su negocio y el crecimiento del mismo. Ante esto, surge una gran pregunta: ¿Cuál debe ser el rol y cuáles las responsabilidades de un propietario de una empresa familiar?

Diferentes tipos de propietarios. Las empresas familiares presentan diferentes tipos de propietarios, desde aquel fundador emprendedor totalmente activo, hasta aquel propietario que no le interesa el negocio, vive fuera del país y sólo espera sus dividendos. Entender los diferentes tipos de propietarios es el primer paso para entender sus roles y responsabilidades:

- **Propietarios Ejecutivos / Operativos:** Son aquellos propietarios que trabajan día a día en el negocio, empoderándose de sus funciones y de sus cargos ejecutivos.
- **Propietarios de Gobierno:** Son aquellos propietarios que pertenecen y participan en los órganos de gobierno de la empresa familiar.
- **Propietarios Activos:** Son aquellos propietarios que no trabajan en el negocio pero están enterados de la estrategia del negocio, de las decisiones relevantes que se toman y están comprometidos con las responsabilidades que les exige su rol de propietarios.

- **Propietarios Inversionistas:** Son aquellos propietarios que están enfocados en el desempeño financiero del negocio y están atentos a la compra y venta de sus acciones.

- **Propietarios Pasivos:** Son aquellos propietarios que demuestran poco o ningún interés por el desempeño del negocio, por su estrategia ó por sus inversiones. La mayoría de estos propietarios sólo se interesan por los dividendos que pueda generarles la empresa, algunos otros desearían no tener ningún tipo de relación con la empresa, incluso relaciones de propiedad.

La mayoría de las empresas familiares son fundadas por un propietario ejecutivo que controla la propiedad, pero el crecimiento familiar y la sucesión patrimonial van dando lugar a nuevos tipos de propietarios y a menudo se modifica el porcentaje accionario inicial. El rápido crecimiento en las operaciones del negocio también conlleva a modificar la composición accionaria de la empresa, cuando miembros externos a la familia se convierten en socios externos bajo la necesidad de inyectar nuevo capital a la empresa.

Gran parte de las empresas familiares más exitosas y longevas del mundo, aseguran que la mayoría de sus propietarios actúan como propietarios activos, no sólo inversionistas, de gobierno o pasivos; lo cual conlleva una gran ventaja para estas empresas, ya que la propiedad se conserva activa a través del tiempo, generando valor a través de las generaciones. Lo ideal sería que todos los propietarios de empresas familiares fuesen propietarios activos.

Sin embargo, no todos los propietarios son iguales y en este caso, lo más importante, es asegurar que los roles y responsabilidades de los propietarios sean consistentes con el tipo de propietario que se ha decidido ser. (Ver Cuadro N° 1)

Gran parte de las empresas familiares más exitosas y longevas del mundo, aseguran que la mayoría de sus propietarios actúan como propietarios activos, no sólo inversionistas, de gobierno o pasivos; lo cual conlleva una gran ventaja para estas empresas, ya que la propiedad se conserva activa a través del tiempo.

Cuadro N° 1: Roles de los propietarios

	Propietarios Operativos	Propietarios de Gobierno	Propietarios Activos	Propietarios Inversionistas
Estrategia	Si participa	Participa en la Junta Directiva	Entiende	Acepta
Cultura	Si participa	Si participa	Contribuye	Entiende
Gobierno	Si participa	Si participa	Si participa	Entiende
Participación	Alta	Alta	Alta	Baja

Fuente: Ward, J. (2003). What do owners do? Family in Business

Responsabilidades de los propietarios. Los propietarios activos agregan valor a su empresa familiar de diferentes maneras, una de ellas es definiendo y compartiendo una visión patrimonial y una visión del negocio. Estos propietarios entienden su negocio, la industria y los clientes a los cuales se dirigen. Cuentan con una visión realista del futuro de su negocio y conocen las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar las metas. Ellos conocen al Gerente General de su empresa, así como a los directivos claves de su organización, al desarrollar relaciones de confianza con su equipo directivo.

Estos propietarios activos crean una visión compartida de la propiedad. Ellos entienden como la propiedad puede ser transmitida, entienden que es ser una empresa de propiedad pública o privada, y conocen los beneficios financieros que la propiedad conlleva, y de esta manera crean valor a la empresa, asegurando la alineación de la visión patrimonial con la visión corporativa de la organización.

Los propietarios activos también agregan valor a su negocio, entendiendo las fortalezas de su cultura familiar, viviendo y transmitiendo estos valores familiares tanto a la misma familia como a los empleados, ya que la articulación de estos valores son el punto de partida en donde convergen la visión patrimonial de la familia y la visión corporativa del negocio. Cuando los valores no son claramente transmitidos, la cultura empresarial

tiende a debilitarse al igual que el compromiso de los propietarios. Las familias se enorgullecen de su propiedad cuando ven sus valores reflejados en las fortalezas de su cultura empresarial. Este orgullo es un activo intangible que consolida el patrimonio familiar.

Los propietarios activos también necesitan articular los objetivos y metas financieras del negocio con la visión y los valores familiares, para asegurar el compromiso de la propiedad y establecer expectativas razonables en cuanto al desempeño del negocio. Los propietarios deben contar con metas claras en cuatro áreas financieras del negocio: crecimiento, riesgo, rentabilidad y liquidez, sin olvidar que estas metas deben estar relacionadas y alineadas con la visión familiar y la visión corporativa del negocio (Ver ejemplo en el Cuadro N° 2).

Los propietarios activos también pueden agregar valor a su negocio mediante la toma de responsabilidades en temas claves de la organización. Muchos grupos de propiedad familiar articulan las políticas de empleo para la familia, las relaciones entre accionistas, la sucesión patrimonial y los órganos de gobierno. Estas políticas, en áreas claves de la organización, ayudan a definir las relaciones entre la familia propietaria y el negocio. Efectivamente, los propietarios reconocen que este proceso de generación de políticas ayuda a tener claridad en muchos temas que pueden evitar malos entendidos y conflictos entre los propietarios.

Cuadro N° 2: Visión y valores familiares relacionados con las metas del negocio familiar

<p>Crecimiento</p> <p>Mayor a 13%/año</p> <p>Rentabilidad</p> <p>Retorno sobre la inversión (ROI): >16%</p>	<p>Valores y visión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenos ciudadanos. • Orientación a largo plazo. • Toma de riesgos, innovación y emprendimiento. • Seguridad financiera. • Multi - industria • Flujo de caja elevado. • Valores intangibles. 	<p>Liquidez - Dividendos</p> <p>Contribución=5%/año</p> <p>Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación • Deuda / Patrimonio: 1:1
---	--	---

Fuente: Ward, J. (2003). What do owners do? Family in Business

El gobierno y la propiedad. Una de las relaciones más cruciales en una empresa familiar es la relación entre los propietarios y los órganos de gobierno de su empresa. Los propietarios no pueden abstenerse de sus responsabilidades, por el contrario, los propietarios activos deben involucrarse en las estructuras de gobierno.

El gobierno corporativo de una empresa familiar funciona mejor cuando existe una alineación entre el tipo de propietarios y el tipo de junta seleccionada. El rol que el propietario desempeña en el gobierno corporativo debe reflejar su nivel de participación en el negocio. Y aunque no hay un gobierno corporativo único que garantice el mejor desempeño para la empresa, un gobierno corporativo efectivo depende de la alineación de los roles con el tipo de propietarios y la estrategia del negocio. En este punto, los propietarios activos pueden agregar valor a su empresa, asegurando esta

alineación entre los roles de gobierno, los roles de los propietarios y concertando el proceso de toma de decisiones.

Tipos de sociedades en Colombia y responsabilidades de los socios. Cuando nos referimos a los diferentes tipos de socios, debemos recurrir al concepto jurídico de los diferentes tipos de sociedades presentes en nuestro país. La siguiente clasificación de sociedades es tomada del libro "Derecho Societario - Criterios para la clasificación de las sociedades" del autor Francisco Reyes Villamizar. A continuación se presenta un cuadro que resume las principales características de los tipos de sociedades. (Ver Cuadro N° 3 - Para mayor información ver Código de Comercio).



Cuadro N° 3: Principales características de los tipos de sociedades en Colombia

	Sociedad Colectiva	Sociedad en Comandita	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima
Razón Social	La razón social se formará con el nombre completo o el apellido de alguno o algunos de los socios, seguida de las expresiones "y compañía", "hermanos", "e hijos".	La razón social se forma con el nombre completo o el apellido de uno o más socios colectivos y se le agrega la expresión "y compañía" o la abreviatura "& Cía.", y siempre debe ir acompañada de la indicación abreviada S. en C. si es simple, o S. C. A. si es por acciones.	La sociedad gira bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra "Limitada" o de la abreviatura "Ltda".	La denominación social debe ir seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de las letras "S. A."
Administración	La administración corresponde a todos y cada uno de los socios.	La administración de la sociedad le corresponde a los socios colectivos, quienes podrán delegarla.	La representación de la sociedad le corresponde a todos y a cada uno de los socios, los cuales podrán delegar la administración y la representación en un gerente, fijándole de manera clara y precisa sus atribuciones.	
Acceso a Información	Los socios tienen el derecho de inspeccionar en cualquier tiempo los libros y papeles de la sociedad, aun cuando hayan delegado la administración de la compañía.	El socio comanditario tiene derecho para inspeccionar los libros y documentos de la sociedad en cualquier tiempo, salvo que tenga un establecimiento dedicado a las mismas actividades del establecimiento de la compañía o si forma parte de una sociedad dedicada a las mismas actividades. En este caso perderá el citado derecho.	Los socios tienen el derecho de examinar en cualquier tiempo, por sí o por medio de un representante, los libros y papeles de la sociedad.	Los socios tienen derecho a inspeccionar los libros y papeles del comerciante dentro de los quince días hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea y el de negociar libremente las acciones a menos que se encuentre estipulado el derecho de preferencia en favor de la sociedad, de los accionistas o de ambos.
Voto	Cada socio tiene derecho a un voto.	Cada socio gestor tendrá un voto y los votos de los socios comanditarios dependen del número de cuotas o acciones que tenga cada uno.	Cada socio tendrá tantos votos como cuotas posea en la compañía.	
Causales de Disolución	Se disuelve por las causales generales contempladas en el Código de Comercio y por las especiales, entre las cuales tenemos: por la muerte de alguno de los socios, si no se ha pactado previamente continuar con alguno de sus herederos, por retiro o renuncia justificada de alguno de sus socios (si los demás socios no adquieren su interés en la compañía o no aceptan la cesión a un tercero).	Se disuelve por las causales generales contenidas en el Código de Comercio y por las especiales, como es el caso de la desaparición de una de las dos categorías de socios.	Se disuelve, aparte de las causales generales de disolución, cuando ocurran pérdidas que reduzcan el capital social por debajo del cincuenta por ciento o cuando el número de socios exceda de veinticinco.	La sociedad se disolverá por las causales generales de disolución y por las especiales establecidas para cada tipo de compañía, por ejemplo, cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito y cuando el noventa y cinco por ciento o más de las acciones suscritas lleguen a pertenecer a un solo accionista.
Órganos de Gobierno	Las reuniones de la Junta de Socios y las decisiones de la misma se sujetarán a lo previsto en el contrato social. A falta de estipulación expresa, podrá deliberarse con la mayoría numérica de los asociados cualquiera que sea su aporte, y podrán adoptarse las decisiones con el voto de no menos de la misma mayoría, salvo las reformas del contrato, que requerirán el voto unánime de los socios.		En la Junta de Socios cada uno tendrá tantos votos cuantas cuotas posea en la compañía. Las decisiones de la Junta de Socios se tomarán por un número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía.	La sociedad deberá tener una Junta Directiva, constituida con no menos de tres miembros y cada uno de ellos tendrá un suplente, los cuales sean elegidos por medio del denominado cuociente electoral. El máximo órgano social lo constituye la Asamblea General de Accionistas, reunido con el quórum y en las condiciones previstas en los estatutos. La compañía tendrá por lo menos un representante legal con uno o más suplentes, nombrados por la Junta Directiva, salvo que se difiera ese nombramiento en el Máximo Órgano Social.

Fuente: Reyes Villamizar, F. Derecho Societario, 2006 www.supersociedades.gov.co

El gobierno corporativo de una empresa familiar funciona mejor cuando existe una alineación entre el tipo de propietarios y el tipo de junta seleccionada. El rol que el propietario desempeña en el gobierno corporativo debe reflejar su nivel de participación en el negocio.

Por su parte, la *Corporación Andina de Fomento* (CAF), ha establecido dentro de los *Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo* (LCAGC) las siguientes medidas y recomendaciones relativas al área de derechos y trato equitativo de accionistas de acuerdo a la siguiente tabla:

GC: Grandes compañías.

EL: Empresas listadas.

EL¹: Empresas listadas con más de 50 accionistas.

S.A.A.: Sociedades anónimas y abiertas.

S.A.A¹: Sociedades anónimas y abiertas con más de 50 accionistas.

EC: Empresas cerradas.

Medida N° 1						
Recomendaciones aplicables	GC	EL	EL ¹	S.A.A	S.A.A ¹	EC
Una acción un voto	●	●	●	●	●	●

Medida N° 2						
Recomendaciones aplicables	GC	EL	EL ¹	S.A.A	S.A.A ¹	EC
Informe-directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●
Opinión de asesor externo distinto al de la compañía	●	●	●	●	●	●
Publicidad de los informes	●	●	●	●	●	●

Medida N° 3						
Recomendaciones aplicables	GC	EL	EL ¹	S.A.A	S.A.A ¹	EC
Comunicación con accionistas	●	●	●	●	●	●
Departamento específico	●		●		●	

Un gobierno corporativo efectivo depende de la alineación de los roles con el tipo de propietarios y la estrategia del negocio. En este punto, los propietarios activos pueden agregar valor a su empresa.

Medida N° 4

Recomendaciones aplicables	GC	EL	EL ¹	S.A.A	S.A.A ¹	EC
Información corporativa en Web	•		•		•	
Sistemas de alerta	•		•		•	
Acceso restringido a Web					•	
Registro de accionistas	•	•	•	•	•	
Comunicación electrónica	•	•	•	•	•	

Medida N° 5

Recomendaciones aplicables	GC	EL	EL ¹	S.A.A	S.A.A ¹	EC
Amplio respaldo para operaciones estratégicas	•	•	•	•	•	•

Medida N° 6

Recomendaciones aplicables	GC	EL	EL ¹	S.A.A	S.A.A ¹	EC
Publicidad régimen y transmisión de acciones	•	•	•	•	•	•
Eliminación blindajes Anti Oferta Pública de Acciones (OPA)	•	•	•			
Derecho de coventa	•			•	•	•

Los propietarios requieren ciertas capacidades para promover la continuidad de la empresa familiar, necesitan conocimientos sobre temas como estrategia, visión patrimonial, finanzas y control, herramientas indispensables para que un propietario cumpla a cabalidad con el objetivo de hacer crecer el patrimonio para el desarrollo de su familia y de su país.

Aunque los lineamientos del gobierno corporativo y los conceptos jurídicos anteriores son de vital importancia para ceñirse al adecuado ejercicio de cada una de estas sociedades (y conocer las responsabilidades de los diferentes socios), existen unas responsabilidades generales que pueden aplicarse a cualquier tipo de socio, independiente del tipo de sociedad a la que pertenezca; responsabilidades que lo comprometen con su patrimonio y con el progreso de su empresa, siendo la más importante de todas el "Preservar e incrementar el patrimonio de su empresa, tanto por su familia y sus herederos, como por el bienestar socio-económico de la sociedad y de su país" (Gómez-Betancourt, 2005).



Para esto, un propietario debe contar con las capacidades necesarias para desarrollar adecuadamente sus funciones. En el espacio de la Asamblea General de Accionistas, el propietario debe cumplir con las siguientes funciones:

- Nombrar y evaluar a la Junta Directiva que guíe adecuadamente la organización.
- Definir el porcentaje de dividendos para retirar en una organización.
- Establecer las inversiones y desinversiones por fuera del ámbito (límite) de la Junta Directiva.
- Nombrar la revisoría fiscal o auditoría externa.
- Aprobar balances y estados de Pérdidas y Ganancias (P y G).
- Aprobar los cambios de estatutos.
- Resolver conflictos de interés de partes vinculadas.
- Tener claro el valor de la compañía.
- Buscar mecanismos de transacción de acciones.
- Buscar mecanismos para la liquidez del accionista.
- Formar propietarios activos en la empresa familiar.

Para cumplir con las anteriores funciones, el propietario debe contar con capacidades como:

- Tener una visión familiar sobre el futuro patrimonial.
- Contar con una noción clara sobre la estrategia empresarial, para tomar decisiones sobre inversiones que afectan la estrategia de una empresa.
- Tener noción y conocimiento sobre el significado y uso de un balance y un estado de Pérdidas y Ganancias (P y G), para entender el funcionamiento de la organización, tener claro cuanto dinero en dividendos debe salir



de la empresa y permitir que la compañía continúe creciendo, otorgándole a la vez una adecuada rentabilidad a los accionistas.

- Tener conocimiento sobre estructuras patrimoniales para la planeación patrimonial, y entender el significado de invertir en ciertos negocios o en determinados activos.

Los propietarios requieren ciertas capacidades para promover la continuidad de la empresa familiar, necesitan conocimientos sobre temas como estrategia, visión patrimonial, finanzas y control, herramientas indispensables para que un propietario cumpla a cabalidad con el objetivo de hacer crecer el patrimonio para el desarrollo de su familia y de su país.

El compromiso de los propietarios con su empresa familiar se convierte en una ventaja competitiva de este tipo de empresas frente a otras que no lo son. Cuando los propietarios son activos y comprometidos, se asegura la alineación de los intereses y metas de la familia, con los intereses y metas de la propiedad y del negocio. A medida que las empresas y las familias van creciendo, van cambiando las responsabilidades de la propiedad y el reto es ir adaptando la participación y las políticas de negocio a estos cambios que exige el crecimiento. Cuando esto pasa, los roles son entendidos y el proceso de toma de decisiones es efectivo. ¶

Bibliografía

Corporación Andina de Fomento –CAF (2003). Lineamientos del Gobierno Corporativo.

Gómez-Betancourt (2005). ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer, Editorial Granica, Barcelona.

Reyes, F.(2006). Derecho Societario, Editorial Temis, Bogotá.

Ward, J. (2003). What do owners do?. Family in Business (2).

O'Hara, W. (2003) The world's oldest family companies. Family Business Magazine.

José Obdulio Gaviria, Asesor Presidencial de la República de Colombia.

Presentamos un resumen de la conferencia “Gobernabilidad y situación política del país” dictada por el Dr. Gaviria a los Egresados del INALDE, que incluye las respuestas del Asesor Presidencial a quienes formularon preguntas durante la II Sesión de Coyuntura organizada por la Asociación de Egresados, el pasado 13 de marzo, en las instalaciones del Gun Club.

Hace algunos años leí una biografía de Lenin (...) y recuerdo mucho lo siguiente: Él dijo en algún texto que “sin teoría revolucionaria, no hay práctica revolucionaria” y toda su vida fue una confirmación del asunto (...).

¿Por qué esta introducción? Porque en Colombia, en la política, la teoría ha estado muy desprestigiada. Nosotros fundamos en 1985 el Sector Democrático del Partido Liberal en Antioquia. Recuerden ustedes que allá gobernaba al liberalismo el Doctor Bernardo Guerra Serna. Él es la negación de la teoría. Uribe redactaba unos cuadros que se imprimían en estampitas con sus puntos de campaña, puntos de vista y definición de programa. También se hacían “novenitas”, que eran folletos pequeños en un papel muy barato, donde explicábamos nuestros puntos de vista. Y, Bernardo Guerra, ríase y ríase por allá en su directorio.

Él decía que definitivamente Álvaro Uribe era un loco. ¿Cómo cree que va a conseguir votos

con novenitas y con estampitas...? ¡Eso es con trago, con aguardiente, con becas, con auxilios! (...) El hecho es que dio resultado; fue elegido. A los cuatro años estaba más consolidada la teoría, porque el Centro de Estudios Liberales de Antioquia movía ideas y documentos, propuestas y análisis... Triplizamos la votación: Teoría y práctica.

Sin teoría, la acción política está condenada al fracaso. Puede tener triunfos efímeros, pero no sustanciales ni permanentes. Lo contrario, la política sin teoría, es activismo. Y, también, la pura teoría se puede convertir en pura filosofía, sin ningún efecto sobre la práctica política.

Esta introducción permite hacer una afirmación y presentar un caso. La afirmación: La teoría incorrecta conduce por un sendero donde necesariamente habrá fracaso. El Caso de mala aplicación de la teoría: Colombia, en 1996, firmó entre la Cancillera y la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, el siguiente acuerdo:



INALDE Asociación de Egresados
**JOSE ABDULIO
GAVIRIA**
1954 - 1955 - 1956 - 1957 - 1958



¡No estamos en guerra! La guerra no mueve hacia arriba el PIB (...) Esto no es una guerra. Aquí se ejerce con firmeza la autoridad. Es una expresión distinta del concepto teórico guerra(...)

La instalación de una oficina de la Alta Comisionada en Bogotá para actuar como observadora y, hasta donde fuera posible, reguladora, de un conflicto interno armado o guerra civil. Se convertía esa Oficina en un observador de las partes; concretamente: del Gobierno de Colombia -soldados y policías-, por un lado y de las fuerzas insurgentes y posiblemente, del paramilitarismo.

Una aclaración pertinente: hay un debate con quienes dicen que conflicto armado y guerra civil no es lo mismo. Sí es lo mismo. Precisamente el problema es que no estudiaron el concepto (...). Si ellos hubiesen tenido la oportunidad de haber sido formados en institutos como éste, hubieran podido definir qué era un conflicto armado y saber que sí era lo mismo que una guerra civil.

(...) En el siglo XX comienza a haber más guerras civiles internas que guerras externas. Para ello se desarrolla el concepto de conflicto interno, convirtiéndose en objeto de tratamiento por parte

de la teoría. Se dijo que conflicto interno armado o guerra civil es cuando un partido político se levanta en armas, es una fuerza política disidente armada. Esta fuerza, a medida que va avanzando, controla parte del territorio del Estado en el que la fuerza insurgente se confronta con el Estado constituido. En ese territorio, la fuerza política

disidente establece o mantiene un mando unificado que puede dar órdenes administrativas y militares. Sus acciones son reguladas por el derecho internacional humanitario.

Pues bien: en el año de 1996, Colombia declara estar en una guerra civil. Ello genera un primer problema: ¿Había control territorial o había apariencia de ese control? Si hay control territorial, es normal que uno piense que hay se tiene una capital política... ¿Cuál era la capital de las FARC en 1996? ¡No existía! El mando unificado tenía una gran apariencia, pero... ¿tenían formas de organizarse para sistematizar acciones, tener control territorial y permanencia en ese territorio? En mi opinión, se confundió el "tener control sobre" con "estar escondidos en". El problema grave es que no se estudiaron las preposiciones ni los verbos adecuados.

Un segundo problema teórico: ¿Quiénes firmaron los documentos, por qué, no previeron las



consecuencias? Primero: si yo firmo un documento y me declaro en guerra civil, comienzo a declarar como fuerza beligerante a quien se opone a mí; ya es un grupo político en armas, un grupo insurgente. Con la firma de este documento, permito que se vuelquen sobre mí ciertas miradas que antes no se dirigían. Por eso hago algunas aclaraciones al respecto: Primero, si me declaro en guerra civil, yo he determinado que el derecho penal interno se suspenda. Y esta es una decisión que hay que analizarla a fondo. Pero, aclaro, nadie ha querido hacerlo. El conflicto interno armado o guerra civil supone la puesta en acción el Derecho Internacional Humanitario, un derecho que se formuló para la guerra, para matar con legitimidad -así se sorprendan los que se quieran sorprender-.

(...) Una segunda aclaración, teoría y práctica: el Principio de distinción es una norma general del Derecho Internacional Humanitario y su vigencia acarrea consecuencias, como declarar objetivo militar a los combatientes cuando ayudan al Estado pues se convierten en grupos beligerantes, según el Derecho Internacional Humanitario. Por eso tantas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) discutieron con el Presidente Uribe sobre los coope-

rantes; que ya son más de 4 millones. Porque los cooperantes, desde su perspectiva de guerra civil o

El Presidente Uribe va a ser el fundador de un gran partido político, que va a recorrer la historia de esta nación durante muchos años, porque lo que distingue en la historia el paso de un personaje es el cuerpo doctrina, lo demás es efímero.

conflicto interno, eran personas que renunciaban a la neutralidad y por lo tanto eran objetivo militar o eran enemigos de la guerrilla. Miren las consecuencias de una formulación incorrecta de una teoría con respecto a la práctica.

Pero el tercer asunto es peor todavía... Especialmente para todos ustedes los empresarios. ¿Quiénes de ustedes conocían este documento de 1996? En mi caso, sólo lo conocí cuando llegué al Gobierno. Pero, en donde se define la suerte de los países, sí lo conocían (...). Por eso llegaron las consecuencias: "¡Colombia se acaba de declarar en guerra civil!, dijeron. Y a deuda externa comenzó a subir. Se convirtió en la de más corto plazo y la más costosa de América Latina. Los negocios comenzaron a fracasar (...) Casos concretos: Bajó al mínimo el turismo receptivo colombiano, comenzó el desplazamiento masivo de nuestra intelectuali-

No estamos de acuerdo con que se llame prisioneros de guerra a los secuestrados. El llamado canje entre las fuerzas “insurgentes” y el Estado no existe. El Acuerdo Humanitario sí puede ser, pero no para canje; sino para el rescate y ¿cuál es ese verdadero rescate? La liberación de todos los secuestrados.

dad al exterior... Una mala formulación comenzó a hacer que la realidad se convirtiera en una guerra civil: perdimos las carreteras, los concesionarios se quebraron, (...) de un momento a otro también comenzamos a ver otros indicadores, curiosamente, pareciéndose a una guerra civil: 3.721 homicidios en Medellín; secuestros... ni se llevaba la cuenta. Era tan extrema la situación del secuestro que los periodistas lo denominaron “Pesca Milagrosa” (...) Entonces, todo el escenario parecía de guerra civil. Luego, vino la concesión del Caguán y, así, ya tenían territorio otorgado por el propio Estado (...) En fin, ¿para qué seguimos dando datos?

En el 2002, el Presidente Uribe dice : “El Estado colombiano no está en guerra. Yo no voy a dirigir una guerra. Yo no acepto que se defina la acción de la Fuerza Pública colombiana, del Estado y del conjunto de funcionarios, como la acción de una fuerza beligerante en una guerra civil. ¡Qué escán-

dalo! (...) El Presidente insistió: “Voy a satisfacer una de las necesidades primordiales de la sociedad: La Seguridad”. Resultados: En el 2002 la inversión extranjera empezó a aumentar considerablemente. De US\$500 millones de dólares en 2002, pasamos en 2007 a US\$8.000 millones (...) ¡No estamos en guerra! La guerra no mueve hacia arriba el PIB (...) Esto no es una guerra. Aquí se ejerce con firmeza la autoridad. Es una expresión distinta del concepto teórico guerra(...)

Ahora podemos entrar a las situaciones puntuales de la coyuntura actual. Algunas personas dicen que a lo mejor sí hubo un conflicto interno armado, porque había una organización con un mando militar, con un control territorial. Yo sigo insistiendo en que no lo hay, ni lo hubo. Simplemente, el mundo se dejaba llevar sólo por la apariencia y no por la realidad (...) Después de las lecturas de los documentos del computador de Raúl Reyes, se



sabe que evidentemente no había un mando unificado. Se puede comprobar que en realidad las FARC no son un grupo militar; son varias bandas en el país, que tienen como función principal el narcotráfico. Hay cuatro bandas: La banda de Timochenco, la banda de Cano, la banda de Reyes y la banda de Jojoy... Pero, entre ellos, no hay una unificación de acciones militares. Ellos no pueden controlar hoy más de un día, ni siquiera unas horas, ningún territorio en el país. Nadie puede reunirse con ellos, a no ser que se haga en el exterior.

¿Por qué en el exterior? Porque armaron un "Caguancito" en Ecuador que se llama "La Bolsa Ecuatoriana" (...) Otra banda más, la quinta banda, es la de la cárcel (...). Esa es una banda que está en disolución. ¿Por qué? Porque como lo dijeron en un documento textual de ellos "El tiempo de las FARC se acabó", y le dijeron al Presidente: "Si usted quiere hacer Acuerdo Humanitario, ¡hágalo, pero a mí no me interesa volver a las FARC!", ¡a mí no me intercambie! (...)

La sexta banda, la que nos hace creer que estamos en guerra civil, es la que funciona en el Internet: la Coordinadora Continental Bolivariana y sus adláteres. A ésta pertenece, lo que podríamos llamar en mi época universitaria, el "Mamertismo Internacional" (...). Ahí están las páginas, son las que alimentan con la teoría esa acción "revolucionaria", y eso es lo que hace parecer, en el escenario internacional, la imagen de un país en guerra civil. (...) He tenido que ir a escenarios internacionales: A Berlín, a Ginebra, donde me pintan una situación absolutamente extraña: el levantamiento del pueblo, de protesta contra la tiranía -contra la cual se levanta el gran ejército del pueblo, redentor de los oprimidos y los perseguidos-. Todas esas situaciones las convierten en pancartas, gritos al Presidente,



Hay un debate con quienes dicen que conflicto armado y guerra civil no es lo mismo. Sí es lo mismo. Precisamente el problema es que no estudiaron el concepto (...). Si ellos hubiesen tenido la oportunidad de haber sido formados en institutos como éste, hubieran podido definir qué era un conflicto armado y saber que sí era lo mismo que una guerra civil.

ataúdes como los que pusieron en el Parlamento Europeo cuando fue el Presidente Barco. Y ese es el gran frente de lucha que hoy sobrevive de las FARC.

Ese es el gran escenario que nos hace creer que estamos en guerra civil o conflicto interno armado. Eso lo que nos hace tener un link en los periódicos digitales de "Conflicto interno armado"; es lo que nos hace analizar los asuntos de las FARC desde un marco político, en lugar de como una organización compuesta por grupos que le quitan la mano a sus jefes para reclamar una recompensa (...).

Digo toda esta historia, simplemente, para confirmar que todo esto es un problema de concepción, de interpretación de la sociedad colombiana, de concebir la legitimidad de un Estado y defenderla frente a quienes lo han pintado como un Estado en disolución, como un Estado parco, como un Estado no viable.



Algunas personas dicen que a lo mejor sí hubo un conflicto interno armado, porque había una organización con un mando militar, con un control territorial. Yo sigo insistiendo en que no lo hay, ni lo hubo. Simplemente, el mundo se dejaba llevar sólo por la apariencia y no por la realidad (...)

La Reelección no está en la agenda del Dr. Uribe. En el tema de la reelección: yo actué con toda energía en el levantamiento de su prohibición, porque me parecía nefasta. Las administraciones deben tener posibilidad de tener cierta continuidad. Y el pueblo debe tener la oportunidad de, incluso, negar un voto a un presidente malo. (...) Quedo absolutamente satisfecho con el aporte que hicimos a este país dando la oportunidad de levantar la prohibición a la reelección.

También, se está abriendo la posibilidad de reelección de alcaldes. Una cosa curiosa, que ustedes pueden comprobar, es lo que pasa en Estados

Unidos, España o algunos países de Latinoamérica, donde sí tienen una línea de continuidad. Esta norma de la reelección, que fue tan eficaz, tan legitimada por la personalidad del Presidente Uribe, por su obra y, sobre todo, por el voto popular, es muy discutible si se refiere a un nuevo levantamiento. Mejor que el pueblo decida. Si el Congreso cambia esa norma, por iniciativa popular, el Presidente considerará la posibilidad de ir o no ir (...) Este asunto por ahora no está en su agenda.

Con excepción de Estados Unidos, no hay en América Latina un solo país que tenga la constante legitimidad de instituciones, origen de sus gobiernos, funcionamiento de las cortes... Yo preveo que es muy factible que Álvaro Uribe termine su período en el año 2010. Es casi absolutamente fijo.

El Presidente Uribe va a ser el fundador de un gran partido político, que va a recorrer la historia de esta nación durante muchos años, porque lo que distingue en la historia el paso de un personaje es el cuerpo doctrina, lo demás es efímero. ¿Por qué Nariño es el fundador de nuestra nación? (...) Nariño conocía la teoría y fue un gran pensador liberal. No fue una casualidad haber traducido los Derechos del Hombre y del Ciudadano; inclusive haberlos leído, porque leía francés e inglés sin haberse



movido del país. Y lo mismo Bolívar (...). Si ustedes miran los fundamentos del partido conservador y liberal, se dan cuenta que duraron hasta hoy, porque hay cuerpo doctrina allí incorporado. (...) Es por eso que, no el partido de la U sino el Uribismo, va a trascender; porque tiene cuerpo de doctrina. Por ejemplo, si estamos en guerra civil o en conflicto interno armado es un problema de doctrina; es un problema de aceptación de la historia de Colombia (...)

(...) En cuanto al Partido de la U, hay gente que se queja de que haya partidos personalistas. Pero, pregunto: ¿Qué partido político no se ha fundado alrededor de una persona? Si hay alguno, me gustaría ver la historia y el origen de ese partido... ¡En ningún lado lo hay!

En la Cumbre de Río se aplicó el cuerpo doctrina. En estos momentos quiero ser más anecdótico que de fondo, para contar que en la Cumbre de Río sí que se aplicó lo que les he dicho: Cuerpo de doctrina. (...) Desde las 6 de la mañana del lunes anterior nos dijo el Presidente: "Esta semana tiene un objetivo: Todo lo que se haga debe ser para la Cumbre de Río". Es más, me dejó la misión de elaborar un documento en donde se explicara

Con excepción de Estados Unidos, no hay en América Latina un solo país que tenga la constante legitimidad de instituciones, origen de sus gobiernos, funcionamiento de las cortes... Yo preveo que es muy factible que Álvaro Uribe termine su período en el año 2010.

claramente por qué nosotros no tenemos prisioneros de guerra, contradecir el cuento de algunos ex presidentes colombianos que dicen que nosotros tenemos prisioneros de guerra porque estamos en guerra civil. Esos "prisioneros de guerra" son unos pobres seres humanos sometidos a todos los sufrimientos en la selva por más de diez años. Ahora dicen que suelten a los rehenes, porque no tiene nada que ver, y que los combatientes, los policías y soldados nuestros, sí son también prisioneros de guerra y por lo tanto que se pudran en la selva, porque tienen esa categoría... Piensan que es justo que esperen a que se haga el intercambio (...).

El Acuerdo Humanitario y el secuestro vienen en desarrollo de la problemática de tiempo en que nos definíamos como en conflicto interno armado. Con excepción del secuestro de los tres norteamericanos, ninguno de los "canjeables" fue secuestrado en este Gobierno.

El Presidente se concentró de tal manera para ese momento crucial, que salió a trotar en República Dominicana -porque como allá no hay problema de guerra civil, no hay problema que el Presidente salga a trotar por las calles-. Y gritaba como esos soldados cuando dicen "todas las mañanas cuando sale el sol", lo que iba a decir. ¡Créanme eso! Decía punto 1, punto 2, punto 3... ¡Haber canciller!, quien lo acompañaba en ese momento. ¡Increíble eso! Yo no lo vi, me contó (...) pero es una cosa que demuestra que estaba en una concentración absoluta. (...) Estaba tan preparado que nosotros no hicimos nada; simplemente acompañarlo. Él llevaba todo listo, llevaba los documentos de apoyo (las famosas cartas de Reyes) (...) Todo estaba medido (...) y como había tal distinción, asunto, que imagino yo, aprendió en Harvard y que el INALDE también lo debe manejar. Y es que en los temas de negociación, usted concéntrese en el foco, sepa cuál es el problema de origen, el sustancial, y olvídense de lo bonita o fea que sea la muchacha, (...) Entonces, cuando le dicen: Bueno, ya se explicó todo, ¡dése la mano! Ahí mismo es cuando sale a toda a hacerlo, porque ese es un problema de relación y es distinto al problema de fondo.

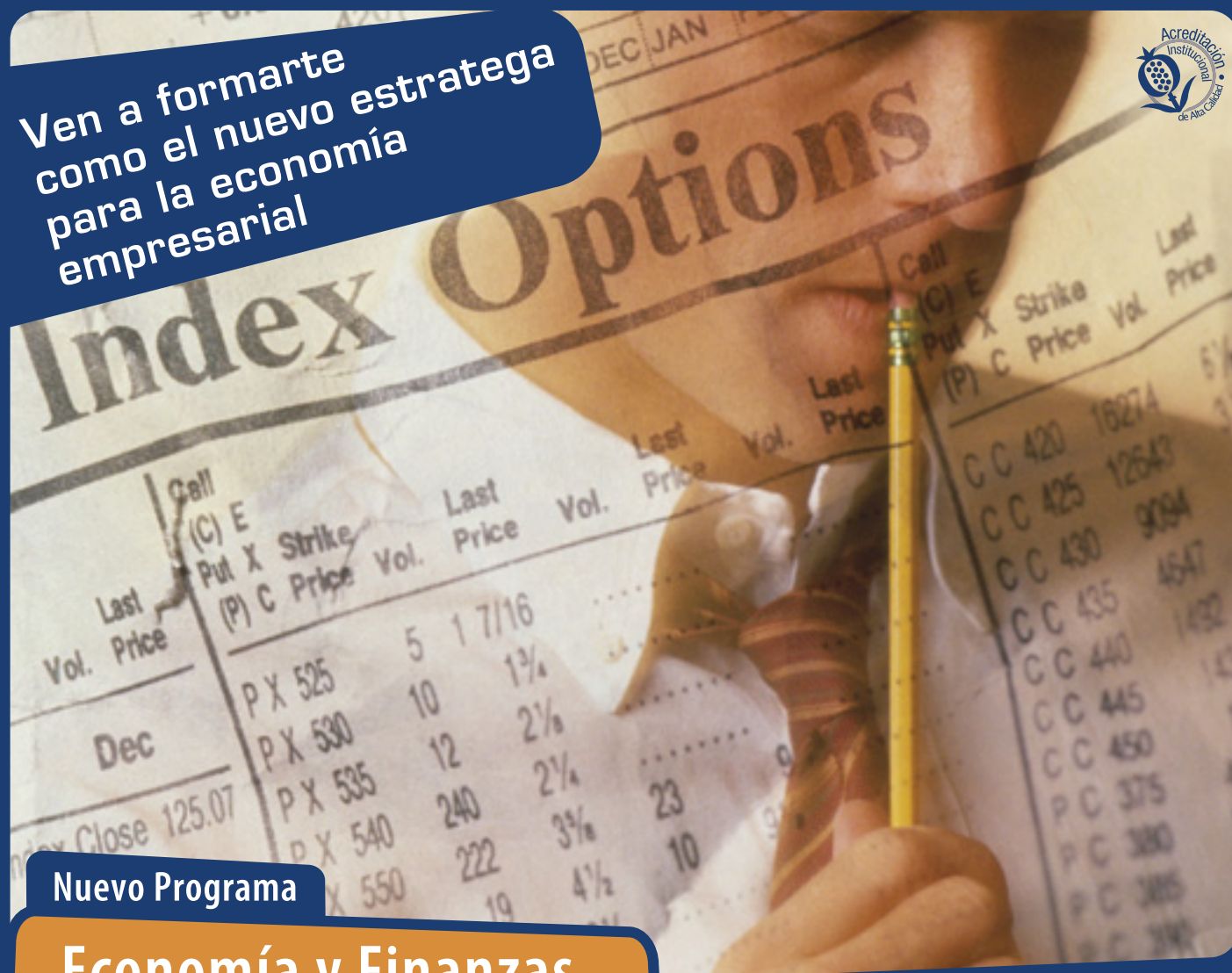
Respecto al problema del narcotráfico, Colombia cómo gana ese debate si siempre ha aparecido como el victimario, como el vendedor. ¿El vendedor pidiendo que se legalice? Es muy difícil. ¡Yo creo que ese problema nos está arruinando, nos están arruinando a todos, porque tumbar la selva es el peor magnicidio, atraco y crimen contra la humanidad! (...) Por lo demás, haya o no haya política, nosotros no nos vamos a olvidar que el problema principal es el terrorismo, ¿y el problema de la pobreza? ¿Cuál pobreza los mueve a luchar? ¿La de Iván Ríos o la de Cano? ¡Son terroristas y punto! Lo que hacen se parece a la esclavitud, al abuso de menores. En los computadores de Reyes se ven fotos de

niñas engañadas, campesinas de 17 y 18 años, maltratadas, amarradas por "faltas de disciplina"....

El Acuerdo Humanitario y el secuestro vienen en desarrollo de la problemática de tiempo en que nos definíamos como en conflicto interno armado. Con excepción del secuestro de los tres norteamericanos, ninguno de los "canjeables" fue secuestrado en este Gobierno. Es por eso que nosotros decimos: No estamos de acuerdo con que se llame prisioneros de guerra a los secuestrados. El llamado canje entre las fuerzas "insurgentes" y el Estado no existe. El Acuerdo Humanitario sí puede ser, pero no para canje; sino para el rescate y ¿cuál es ese verdadero rescate? La liberación de todos los secuestrados. Pero eso sí, dentro del marco regulado por la ley colombiana (...).

Ellos piden Despeje porque no les interesa el acuerdo para intercambio. De hecho, ya ni tienen personas para canjear (...) ¿Cuál es el fin? El Despeje. ¿Para qué? Para hacer política y recuperar la imagen... Pero, el problema es que el Despeje es el despojo de la Soberanía. ¶

Ven a formarte
como el nuevo estratega
para la economía
empresarial



Nuevo Programa

Economía y Finanzas Internacionales

La globalización y los avances en los mercados financieros están modificando las estructuras productivas de las empresas creando escenarios cada vez más competitivos. Fórmate como un profesional íntegro, con conocimientos en teoría económica, economía aplicada, finanzas internacionales, mientras te fortaleces en la fundamentación analítica de fenómenos económicos y financieros para la formulación de estrategias empresariales exitosas.



**Universidad
de La Sabana**

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

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

www.unisabana.edu.co

Registro Calificado SNIES 53516 Ministerio de Educación Nacional





En el cincuentenario del IESE: Para alcanzar los mayores “Beneficios”

Palabras de Monseñor Javier Echevarría, Prelado del Opus Dei y Gran Canciller de la Universidad de Navarra (España), en conmemoración del aniversario número 50 de la fundación del IESE Business School

Mi primera reacción, al recordar que se cumplen cincuenta años de la fundación del IESE, ha sido de honda gratitud a Dios por las gracias que ha derramado sobre muchas personas, sirviéndose de este centro universitario.

Se me hace muy presente, además, la ilusión sobrenatural y humana de San Josemaría Escrivá de Balaguer cuando impulsó esta iniciativa. Era consciente del bien que el IESE, inspirado por el espíritu del Evangelio, podría llevar a la sociedad. Al promover su puesta en marcha, contemplaba anticipadamente el despliegue que, con el tiempo, había de alcanzar una institución de gran altura profesional, dedicada a la formación y al perfeccionamiento de empresarios y ejecutivos, que, en el núcleo de su misión, incluyera un claro afán de servicio y la voluntad de dar a su trabajo una orientación plenamente cristiana y, por tanto, verdaderamente humana.

Desde los primeros pasos del IESE –que no habría sido posible sin el interés de la sociedad civil–,

fieles del Opus Dei, Cooperadores y amigos, junto con muchas otras personas, apoyaron decididamente el proyecto, conscientes de que contribuiría a desarrollar con rectitud el trabajo de la dirección de empresas y, en consecuencia, al mejoramiento de la sociedad. A todos va mi oración y mi pensamiento agradecido; a los que aún colaboran con esta labor apostólica aquí abajo y a los que continúan empujándola desde el Cielo.

Más allá de la voluntad fundacional y de la misión confiada al IESE, este cincuentenario me lleva a rememorar algunas enseñanzas de San Josemaría, que están en el corazón de la doctrina cristiana sobre la santificación del trabajo ordinario. Esas enseñanzas tienen un valor permanente en todos los sectores de la actividad humana; también, por tanto, para quienes se ocupan de tareas de management. Constituyen un punto de referencia para los que se esfuerzan por mejorar ese campo profesional, cada día más importante para el desarrollo humano y social de los pueblos.



San Josemaría enseñó que una consecuencia necesaria del amor a la libertad personal es el pluralismo. Caben muchos modelos de empresas pero un hombre de fe, un cristiano de conciencia recta y bien formada, responsable, procurará que todos esos aspectos sean coherentes con la fe y la moral de Jesucristo.

Querer a las personas. Conservo muy vivas las imágenes de aquel día de octubre de 1972, en el que San Josemaría mantuvo un expresivo diálogo con directivos del centro y con otros empresarios de la sede del IESE, durante su inolvidable catequesis por la península ibérica. Uno de los asistentes le preguntó cuál debería ser la primera virtud de un empresario. La respuesta se centró en la caridad, «porque con la justicia sola no se llega», puntualizó. Fue ésta una enseñanza constante del Fundador del Opus Dei, quien afirmaba que «la mejor caridad está en excederse generosamente en la justicia»¹. También comentaba: «Justicia es dar a cada uno lo suyo; pero yo añadiría que esto no basta. Por mucho que cada uno merezca, hay que darle más, porque cada alma es una obra maestra de Dios»².

1 San Josemaría, *Amigos de Dios*, n. 83.
2 *Ibid.*

Desde luego, la caridad no debe confundirse con un vago sentimiento de solidaridad con las personas o los pueblos necesitados, pero lejanos. No me refiero a la verdadera solidaridad cristiana, sobre la que Juan Pablo II nos ha dejado enseñanzas de gran profundidad. Es humano compadecerse de las necesidades ajenas; sin embargo, la caridad supone mucho más. «La caridad de Cristo no es sólo un buen sentimiento en relación al prójimo; no se para en el gusto por la filantropía. La caridad, infundida por Dios en el alma, transforma desde dentro la inteligencia y la voluntad: fundamenta sobrenaturalmente la amistad y la alegría de obrar el bien (...). La caridad cristiana no se limita a socorrer al necesitado de bienes económicos; se dirige, antes que nada, a respetar y comprender a cada individuo en cuanto tal, en su intrínseca dignidad humana y de hijo o hija del Creador»³.

Más allá de los proyectos ambiciosos y de la consecución de grandes beneficios, lo más importante en una empresa se concreta en promover el bien de las personas que allí despliegan su actividad o mantiene relaciones más o menos estrechas con esa iniciativa. No se puede poner en sordina –a pesar de las urgencias y premuras de una competitividad exacerbada– esa exigencia primordial de la moral cristiana, cuya esencia y originalidad está en seguir e imitar a Jesucristo, especialmente en su amor⁴. Como enseñaba el venerado Papa Juan Pablo II, «el modo de actuar de Jesús y sus palabras, sus acciones y sus preceptos, constituyen la regla moral de la vida cristiana»⁵. En esa actuación, com-

3 San Josemaría, *Es Cristo que pasa*, nn. 71-72.
4 Cfr. Juan Pablo II, Encíclica *Veritatis Splendor*, 6-VIII-1993, n. 19.
5 *Ibid.*, n. 20.

San Josemaría, por su gran amor a sus hermanos los hombres, insistía en la perenne enseñanza cristiana, que reconoce y afirma el valor intrínseco de la persona y que exige el trato que corresponde a un ser creado a imagen de Dios, llamado a ser hija o hijo suyo.

puesta de obras y de palabras, siempre con especial referencia al mandamiento de la caridad fraterna (cfr. Jn 13, 34-35), se revela de modo inequívoco el amor de Jesús al Padre y a los hombres, y la primacía del amor. También Benedicto XVI ha recordado con fuerza que Dios es Amor (cfr. 1 Jn 4, 16). «Y, puesto que es Dios quien nos ha amado primero (cfr. 1 Jn 4, 10), ahora el amor ya no es sólo un “mandamiento”, sino la respuesta al don del amor, con el cual viene a nuestro encuentro»⁶.

San Josemaría, por su gran amor a sus hermanos los hombres, insistía en la perenne enseñanza cristiana, que reconoce y afirma el valor intrínseco de la persona y que exige el trato que corresponde a un ser creado a imagen de Dios, llamado a ser hija o hijo suyo. Esto implica no sólo respetar a todos, sin manipulaciones ni manejos interesados; sino también querer de verdad a cada uno, tanto como sea posible en cada situación: comenzando por los más próximos y manifestando ese efecto con obras concretas de servicio.

Profesionalidad, justicia y preocupación por todos. Un hombre, una mujer, con rectitud de intención, con nobleza de ánimo, sabe buscar la justicia y hacer el bien en el ámbito de las relaciones laborales. Una empresa correctamente orientada persigue el bien de las personas, y no sólo unas meras y caducas satisfacciones materiales. La doctrina social de la Iglesia señala que la actividad económica no ha de tender solamente a multiplicar los bienes

producidos, con el único objetivo de aumentar el lucro o el poder, sino que debe estar ordenada ante todo al servicio de las personas, de todo el hombre y de la entera comunidad humana⁷. Respetar cumplidamente los derechos de los trabajadores, clientes, consumidores, responde a una exigencia de justicia, a una responsabilidad precisa y universal. Esa meta de alcanzar cuanto contribuye realmente al bien de quienes reciben los frutos de una actividad, impulsa a ir más allá de lo exclusivamente justo, es hacer más humano este mundo nuestro.

La integridad personal y la justicia, por ser necesarias en todas las relaciones humanas, tam-

Más allá de los proyectos ambiciosos y de la consecución de grandes beneficios, lo más importante en una empresa se concreta en promover el bien de las personas que allí despliegan su actividad o mantiene relaciones más o menos estrechas con esa iniciativa.

bién han de ponerse en práctica en el ámbito de la empresa. No cabe olvidar que quien carece de la voluntad de dar a cada uno lo suyo en cuanto persona, se empobrece a sí mismo y enturbia la convivencia. Y toda injusticia engendra desunión y tensiones, que pueden llegar a provocar graves violencias.

San Josemaría se refirió con frecuencia a la importancia de ser siempre veraces y justos, tanto en lo grande como en lo pequeño. Le gustaba detallar situaciones concretas; y, como se lee en una de sus homilías, alentaba «el propósito de no juzgar a los demás, de no ofender ni siquiera con la duda, de ahogar el mal en abundancia de bien, sembrando a nuestro alrededor la convivencia leal, la Justicia y la Paz»⁸.

6 Benedicto XVI, encíclica *Deus Caritas Est*, 25-XII-2005, n. 1.

7 Cfr. Catecismo de la Iglesia Católica, n. 2426.

8 San Josemaría, *Es Cristo que pasa*, n. 72.

En la empresa, como en otros ámbitos de la existencia humana, pueden surgir circunstancias que dificultan la armonía entre las personas. Envidias, rencores, discordias, agravias personales, e incluso las lógicas diferencias de carácter o de legítimos puntos de vista, pueden hacer difícil la consecución de objetivos comunes y, sobre todo, el ejercicio de la caridad cristiana. San Josemaría, consciente de esos riesgos, animaba a ejercitarse en la caridad y en las virtudes que la acompañan –la disponibilidad para colaborar, la comprensión, la paciencia, la capacidad de perdón, etc.–, que constituyen el entramado del verdadero espíritu de servicio. Afirmaba: «¡Qué difícil parece a veces la tarea de superar las barreras, que impiden la convivencia humana! Y, sin embargo, los cristianos estamos llamados a realizar ese gran milagro de la fraternidad: conseguir, con la gracia de Dios, que los hombres se traten cristianamente, llevando los unos las cargas de los otros (cfr. Gal 6, 2), viviendo el mandamiento del Amor, que es vínculo de la perfección y resumen de la ley (cfr. Col 3,14; Rm 13, 10)»⁹.

UNIDAD DE VIDA. Otra enseñanza central de San Josemaría se refiere a la unidad de vida; es decir, a la coherencia o integridad cristiana de todos los ámbitos de la persona. En una homilía pronunciada ante más de veinte mil personas en el Campus de la Universidad de Navarra –corría el mes de octubre de 1967–, condensó algunos rasgos esenciales de este espíritu, que venía difundiéndose desde el 2 de octubre de 1928, fecha en la que el Señor le hizo ver el Opus Dei. Recordaba en aquella ocasión que, desde los comienzos de su trabajo apostólico, solía decir, a quienes se acercaba a su labor pastoral, que «tenían que saber

materializar la vida espiritual. Quería apartarlos así de la tentación, tan frecuente entonces y ahora, de llevar como una doble vida: la vida interior, la vida de relación con Dios, de una parte; y de otra, distinta y separada, la vida familiar, profesional y social, plena de pequeñas realidades terrenas»¹⁰.

En aquella homilía –se han cumplido hace poco cuarenta años–, animaba a los asistentes a esa Santa Misa a cultivar una fuerte unidad de vida entre la fe que profesaban y su modo concreto de comportarse: a ser coherentes con su condición de cristianos en la familia, en el trabajo y en la sociedad. Y añadía con fuerza: «Hay una única vida, hecha de carne y espíritu, y ésta es la que tiene que ser –en el alma y en el cuerpo– santa y llena de Dios: a ese Dios invisible, lo encontramos en las cosas visibles y materiales»¹¹.

No asimilaba esa unidad de conducta propia del cristianismo quien se limitara a cumplir sus deberes hacia Dios en un ámbito exclusivamente “personal” –incluso siendo generoso en la ayuda material a las iniciativas apostólicas–, pero fuera negligente en impregnar sus deberes familiares, profesionales y sociales con el espíritu del Evangelio. San Josemaría se dolía por el hecho de que «muchos cristianos han perdido el convencimiento de que la integridad de vida, reclamada por el Señor a sus hijos, exige un auténtico cuidado en realizar sus propias tareas, que han de santificar, descendiendo hasta los pormenores más pequeños. (...) El trabajo de cada uno, esa labor que ocupa nuestras jornadas y energías, ha de ser una ofrenda digna para el Creador, operatio Dei, trabajo de Dios y para Dios: en una palabra, un quehacer cumplido, impecable»¹².

10 Homilía “Amar el mundo apasionadamente”, en *Conversaciones con Mons. Escrivá de Balaguer*.

11 Ibid.

12 San Josemaría, *Amigos de Dios*, n. 55.

9 Ibid., n. 157.

También faltaría a este rasgo esencial de quien se sabe hijo de Dios, la persona que descollara en una actividad profesional a la que no tuviera acceso el espíritu del Evangelio, o en la que se eludiese normas éticas básicas. Un cristiano no puede dejar de serlo en ningún momento: ni en la empresa, ni en cualquier otro ámbito de su existencia. Además de conocer a fondo los fundamentos de la moral, y especialmente las normas más relacionadas con su profesión, tiene el deber de ser prudente para no tomar decisiones ni adoptar modelos de conducta o diseños organizativos, que puedan perjudicar injustamente a terceros o causar escándalo.

San Josemaría enseñó que una consecuencia necesaria del amor a la libertad personal es el pluralismo¹³. Caben muchos modelos de empresas y diversísimos estilos de dirigir; pero un hombre de fe, un cristiano de conciencia recta y bien formada, responsable, procurará que todos esos aspectos sean coherentes con la fe y la moral de Jesucristo. Lo conseguirá si acierta a evaluar críticamente teorías y propuestas, para filtrarlas o ajustarlas según un enfoque cristiano del hombre y de la empresa, de acuerdo con los grandes principios y criterios de la doctrina social de la Iglesia¹⁴, en la que encontrará orientaciones seguras para que el campo de su iniciativa profesional sea un ámbito donde las personas crezcan en humanidad.

La clave está en profundizar en el sentido del propio trabajo, medio para contribuir al progreso de la sociedad e instrumento principalísimo de santificación personal y de apostolado, pues comporta múltiples oportunidades de ayudar a los



La clave está en profundizar en el sentido del propio trabajo, medio para contribuir al progreso de la sociedad e instrumento principalísimo de santificación personal y de apostolado, pues comporta múltiples oportunidades de ayudar a los demás con espíritu de servicio.

demás con espíritu de servicio. «Acostúmbrate a referir todo a Dios»¹⁵, aconsejaba San Josemaría. Era la fuente de su gran certeza: «Cuando un cristiano desempeña con amor lo más intrascendente de las acciones diarias, aquello rebosa de la trascendencia de Dios»¹⁶.

Realizado de este modo, el trabajo empresarial –además de conseguir éxitos económicos y sociales– logra alcanzar el mayor beneficio: encontrarse con Dios, servirle y amarle; y hacer que muchas personas hallen al Señor y aprendan a servirle y amarle en el ámbito de su ocupación profesional y de las múltiples actividades de la vida ordinaria. En una palabra, se convierte realmente en instrumento para la santificación propia y ajena. ¶

13 Cfr. Conversaciones, cit., n. 67.

14 Han sido recopilados recientemente por la Pontificia Comisión "Justicia y Paz" en el Compendio de Doctrina Social de la Iglesia. Madrid/Barcelona: BAC/Planeta. Madrid. 2005.

15 San Josemaría, Surco, n. 675.

16 Conversaciones, cit., n. 116.

Entrevista con el Canciller Fernando Araújo

En los pasados meses Colombia se ha visto envuelta en una crisis internacional que se originó por el ataque al campamento del guerrillero alias Raúl Reyes en territorio ecuatoriano. La muerte del jefe guerrillero junto con la de algunos ciudadanos mexicanos y un ecuatoriano crearon una tensión que aún perdura. Nuestro Canciller nos recibió para conversar de la crisis y otros temas.

¿Cómo ve a Colombia en el contexto latinoamericano hoy en día?

Colombia en el contexto de América Latina tiene hoy un lugar de liderazgo. Muchas veces escucho críticas, pero son lugares comunes que se desempolvan cada cierto tiempo en especial en momentos de crisis, pero que no tienen ningún fundamento en la realidad. Colombia es un referente obligado cuando se habla de América Latina, por el enorme liderazgo, que nuestro país ejerce hoy bajo la presidencia del Dr. Uribe Vélez. Participé en un debate en la Plenaria de la cámara y algún parlamentario insistió en el aislamiento colombiano y le contesté con los siguientes ejemplos: Colombia será sede en junio de la Asamblea Anual de la organización de Estados Americanos. Colombia tiene en este momento la Presidencia de la Comunidad Andina de Naciones; vamos a asumir, la presidencia de la Unión de Naciones del Sur, que recoge a los doce países de Suramérica. Colombia es uno de los miembros más activos del plan Puebla-Panamá que es uno de los procesos de integración comercial e infraestructura más importantes desde México hasta Colombia. Hacemos parte de la Asociación de Estados del Caribe y acabamos de participar en una reunión en Panamá. Nada de lo anterior sería posible si Colombia, como dicen algunos, estuviera aislada.

A pesar de las crisis que hemos tenido en días pasados, los resultados son positivos para el país y tenemos un reconocimiento en todos los escenarios de la posición de Colombia y de la

necesidad de que todos los países de la región colaboren en la lucha que mantenemos contra el terrorismo y el narcotráfico, y eso está consignado en documentos firmados por consenso por los jefes de Estado o por los Cancilleres de América, lo cual demuestra que tenemos el acompañamiento de todos esos países de la región. El esfuerzo más importante de mediación que se está haciendo en estos momentos en América del Sur, tiene que ver con Bolivia para que los diferentes sectores que están enfrentados internamente en ese país, logren ponerse de acuerdo y construyan un camino de fortalecimiento de la institucionalidad. Ellos han pedido que un grupo de países los acompañen en ese propósito y los escogidos fueron Brasil, Argentina y Colombia. Yo diría que con mucha dignidad y firmeza, Colombia ejerce un liderazgo en el contexto regional.

¿A pesar de la crisis con Ecuador y Venezuela, el liderazgo de Colombia se fortaleció y hoy se puede decir que nuestro país tiene una gran influencia en un contexto de nueva derecha en Latinoamérica?

En el escenario internacional causa incomodidad hablar de bloques. Quizá todavía queda algo del bagaje de la guerra fría con una división en bloques ideológicos, pero esos escenarios ya están superados y por lo mismo hay resistencia a que se hable de nuevas divisiones. Lo que se per-



cibe ahora es una necesidad e integración sobre la base de la diversidad y que los valores sean respetados por todos, sin distinción de lo que se llama gobiernos de derecha, izquierda o centro. Valores como democracia y libertad deben ser respetados. Mientras un gobierno sea elegido por medio de procesos electorales transparentes, los demás no tenemos ningún problema en trabajar y colaborar con ellos y buscar procesos de integración reconociendo y respetando la diversidad política, económica y cultural. A todos nos interesa crear verdaderos y efectivos procesos de integración.

Sobre qué bases se pueden construir esos procesos? Sobre bases de democracia, de transparencia, respeto de las libertades, tiene que ser gobiernos que respeten y fomenten las libertades y la institucionalidad propia y ajena.

¿La prensa en el país ha sido en algún momento injusta con las labores del Canciller?

A veces sí me he sentido calificado injustamente por algunos medios, a veces con un tufllo de desaprobación regional. Algunos medios miran a los colombianos de provincia como más pequeños. Por otro lado, a algunas personas les molestó desde el primer día que asumiera a este puesto. Algunos conocidos me invitaron que respondiera en los mismos medios, pero yo dije que tenía que responder con trabajo. Estos cargos hay muy poco reconocimiento. He aprendido en el transcurso de mi servicio público que como parte del trabajo hay poco reconocimiento. Parto de la ase de que el periodismo debe ser crítico y debe ir más allá de las apariencias e ir al fondo de los temas. Algunas veces no me parece que sean totalmente justo en las apreciaciones, pero

es parte del trabajo y las respetamos y no tengo críticas a la prensa.

¿Qué puede pasar en el futuro inmediato para Colombia en un panorama que para muchos sigue siendo tenso en las relaciones con Venezuela y Ecuador?

Un Canciller no puede adelantarse en público a las crisis porque lo más seguro es que la crea. En todos los temas debemos tener calma y prudencia. En este momento, es indudable que trabajamos con mucho ahínco para solucionar cuanto antes la crisis con Ecuador, buscamos la aprobación del TLC. Más que problemas se debe hablar de retos. Siempre los retos más importantes son el fortalecimiento constante de las relaciones con los países de la región y en especial con aquellos con los tenemos fronteras. Que no sean solamente relaciones de gobiernos, sino de sociedades a todos los niveles: comercial, cultural, de fraternidad, para construir redes fuertes para que ningún gobierno tenga la capacidad de destruirlas o debilitarlas.

Ministro, pero la guerrilla, como causante de problemas sigue teniendo una presencia en las fronteras y eso puede llevar en un futuro a que se desate otra crisis.

No puedo aceptar esa expresión de que la guerrilla está ahí o seguirá estando en esos territorios. Ellos estuvieron en muchas partes del territorio nacional y los estamos sacando. Conozco a fondo ese tema, por ejemplo cuando me secuestraron, había más de tres mil personas armadas de diferentes grupos en los Montes de María y hoy no quedan cien. En la medida en que la política de Seguridad Democrática siga avanzando, irán disminuyendo y

“Mientras un gobierno sea elegido por medio de procesos electorales transparentes, los demás no tenemos ningún problema en trabajar y colaborar con ellos y buscar procesos de integración reconociendo y respetando la diversidad política, económica y cultural. A todos nos interesa crear verdaderos y efectivos procesos de integración”.

estoy seguro que se acabarán, por efecto de la presión militar o por la apertura de espacios políticos que el gobierno siempre ha ofrecido generosamente. Creemos que uno de los retos más importantes que tenemos es lograr una colaboración de todos los gobiernos vecinos en esta lucha. No me estoy quejando, sino que parto de la base de que necesitamos una mayor colaboración con todos para ser más eficaces en esta lucha. Por eso, es importante que en la reunión de Cancilleres de la OEA, se lograra introducir una cláusula en donde se crea una Misión de Observación de estos temas, de modo que tengamos una instancia donde recurrir cuando la cooperación no se esté dando, y así se logra que la cooperación sea eficaz.

En el tema del narcotráfico, algunos países vecinos se quejan de que el problema, en principio colombiano, les está afectando y causa inestabilidad regional.

La primera vez que fui a Quito me reuní, con la entonces Canciller María Fernanda Espinoza, y le dije que en la medida en que logremos acabar con el narcotráfico y el terrorismo en Colombia, en esa misma medida se beneficia toda la región. Acabar con esos problemas internamente ayuda a todos, por eso tenemos que trabajar en la cooperación, ese es el mensaje.

Retomando una respuesta anterior y aclarando que tengo un enorme respeto por la prensa, pues además me une a ella el que he participado en la junta directiva de algún diario, sí me parece que debo decir que algunos periodistas que atienden el tema internacional no están suficientemente informados y sus escritos o informaciones están construidas más sobre lugares comunes que en realidades, también lo debo decir de algunos columnistas. Pero nosotros estamos en la labor permanente de invitar a la prensa

extranjera a que nos visiten y conozcan de primera mano lo que está pasando. También realizamos una tarea constante con las embajadas, pero sé que hay una especie de resistencia natural en la presa frente a los informes oficiales de los gobiernos, por supuesto la prensa publica lo que en su criterio debe ser conocido y no lo que los gobiernos queremos, pero nosotros seguiremos con una labor de divulgación que tenemos que hacerla, tal vez nos falta un poco más de creatividad a la hora de dar información.

¿Cómo puede afectar a Colombia las próximas elecciones en Estados Unidos?

Como Canciller me corresponde continuar una labor de construcción de escenarios convenientes para Colombia. Debemos trabajar con el que gane. Los acuerdos de cooperación más comprometidos se iniciaron con el presidente Clinton que es Demócrata y se ha continuado con el Presidente Bush que es Republicano. Nuestras relaciones no pueden ser ideologizada, sino de intereses. Para el gobierno de los Estados Unidos, sea cual sea, le interesa tener una buena alianza con Colombia, de igual manera a nosotros. Las relaciones internacionales se deben manejar con base en los intereses comunes y en este momento compartimos los intereses de la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo, la democracia, los derechos humanos, la defensa de las libertades; somos pueblos que compartimos valores. Cualquiera que gane en los Estados Unidos será bienvenido. Cualquier declaración en los procesos electorales que se haga sobre Colombia la estudiamos y hacemos los esfuerzos para que nos conozcan profundamente. Nuestra embajada en los Estados Unidos está en una labor continuada de información a los candidatos y al gobierno Norteamericano de todos los temas sensibles para nuestras relaciones. ¶



El INALDE con visión de Escuela de Negocios del futuro

Construcción de nuevas salas de estudio, mejores ambientes de trabajo e implementación de tecnología de punta, entre otros, son algunos de los nuevos cambios que se realizaron en las instalaciones de la Escuela en estos últimos meses.

Redacción Revista INALDE

El INALDE llevó a cabo a finales del año 2007 y a principios del año 2008 una reestructuración de su planta física, la cual incluye desde obras de infraestructura hasta compra de tecnología de punta, colocándola a la vanguardia de las mejores Escuelas de Negocios a nivel mundial.

La Escuela, que ha crecido considerablemente en los últimos años, amplió su capacidad para las sesiones de trabajo en equipo. En total se construyeron 9 salas de estudio, las cuales en conjunto tienen capacidad para 70 participantes. Para la construcción de dichas salas se realizó la reubicación de la cocina, de la zona de sistemas y redes, del área de fotocopiado, la recepción y del

personal administrativo de la Asociación de Egresados del INALDE.

De igual forma se amplió una de las salas de estudio para reuniones de trabajo que requieran mayor capacidad.

Otras obras efectuadas en el interior de las edificaciones del INALDE fueron la adecuación de 10 nuevos puestos de trabajo para personal administrativo, la división de la sala de profesores para convertirla en oficinas de trabajo independientes, la adecuación de baños para los participantes y personal de servicios generales; excavación, nivelación de piso, adecuación de tableros y compra de muebles para el aula 4; y traslado de las cabinas de traducción de dos aulas.



En el caso de la estructura externa, se colocaron rampas de acceso para personas discapacitadas, se ubicó el escudo del INALDE a la entrada de la Escuela, y se construyó un pedestal con 5 astas, para izar las banderas de los países de los profesores internacionales que visitan la Escuela durante su estadía en el país.

Tecnología para la Alta Dirección. Con relación a la implementación de tecnología de punta, el INALDE realizó nuevas reformas a nivel de voz, datos y manejo de sesiones en las aulas, favoreciendo de esta manera tanto a participantes e invitados de la Escuela como a su personal administrativo y planta de profesores.

Cada una de las cuatro aulas fue acondicionada con dos videobeams, dos telones de proyección y un computador, para que los profesores y conferencistas puedan realizar sus presentaciones electrónicas con la mayor comodidad posible.

Cada cabina de traducción de las aulas cuenta con un moderno equipo de grabación de DVD y próximamente se comprarán cámaras de video para dichas aulas. Todo esto es con la finalidad de dejar un registro interno de las sesiones o eventos que se realicen dentro de las mismas.

Por otra parte, fue implementada la red inalámbrica, con cubrimiento total de la Escuela, incluyendo salas de estudio y aulas. De esta manera, tanto los invitados como el personal administrativo y claustro de profesores, pueden consultar de manera ágil información en Internet y realizar mejor sus labores académicas o profesionales. Esta red tiene restricción de horarios para evitar distracciones o incomodidades en las sesiones de trabajo.

Para mejorar la eficiencia de las telecomunicaciones en el INALDE, se cambió por completo el cableado estructural, el cual pasó a categoría 6 para datos y 5E para voz. En total fueron extendidos por toda la Escuela 14 kilómetros de cable, generando mejores beneficios a la hora de recibir y hacer llamadas, y mayor efectividad en los procesos internos y en el contacto con los participantes.

Finalmente, se renovó la información de la página Web del INALDE y se mejoró el diseño de la página Web de la Asociación de Egresados del INALDE, generando un canal de comunicación más efectivo e implementando nuevas opciones de consulta para los egresados de los diferentes programas de la Escuela y personas que consultan estas páginas a diario. (<http://egresados.inalde.edu.co>)

Con estas obras, el INALDE consolida cada vez más su compromiso con los directivos colombianos, quienes esperan una Escuela de Dirección y Negocios a la vanguardia del desarrollo del país y al nivel de las grandes Escuelas del mundo. ¶

Reunión del Comité Asesor Internacional en Harvard

El pasado 5 de diciembre de 2007 se llevó a cabo la reunión del *International Academic Advisory Committee* (Comité Asesor Académico Internacional) del INALDE y las escuelas andinas, en la sede de Harvard Business School en Boston (Estados Unidos), Comité del cual hacen parte los profesores Richard Vietor y Carl Kester (de Harvard Business School, EEUU), Vicente Font (del IESE de España) y Rafael Gómez-Nava (del IPADE de México).

Por parte del INALDE asistieron a la reunión el Dr. Pedro Niño (Director de INALDE), Dr. Peter Montes (Director de Programas In-Companies y del Área de Política de Empresa), Dr. John Naranjo (Director del Área de Entorno Económico) y Juan Manuel Parra (Ex Secretario General de la Escuela), acompañados por los doctores Pablo Domínguez (del PAD de Lima) y Wilson Jácome (del IDE de Ecuador).

Durante la reunión, la delegación de INALDE presentó una breve perspectiva de la economía nacional y de la educación superior en Colombia, una panorámica sobre el crecimiento del INALDE en los últimos 5 años (incluyendo la situación financiera y académica, y los avances en el desarrollo del claustro de profesores), la prospectiva de la Escuela al 2016 y algunos de los nuevos proyectos que se tienen para el año 2008.

Los miembros del Comité felicitaron a la Escuela por los avances logrados con miras a lograr la estabilidad financiera y la rápida formación de un claustro de profesores de alto nivel académico, e hicieron recomendaciones sobre el desarrollo de nuevos programas para el posicionamiento de INALDE en el ámbito nacional y regional, al tiempo que dieron pautas para la consolidación de un claustro académico competitivo internacionalmente.

Representante del INALDE en Congreso Latinoamericano

En el mes de noviembre de 2007, el Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, profesor del Área de Política de Empresa del INALDE, representó a la Escuela en el 1^{er} Congreso Latinoamericano de la Empresa Familiar, realizado en la Universidad Tecnológica Nacional, de la ciudad de Santa Fe (Argentina).

El Congreso tuvo por objetivo promover y difundir, en el ámbito académico y empresarial latinoamericano, el estudio de la empresa familiar y sus problemáticas específicas, además de acercar a la comunidad académica y empresarial en la construcción de una agenda conjunta de investigación y formación sobre las problemáticas de estas empresas.

El Dr. Gómez presentó tres ponencias tituladas *Tipologías de la empresa familiar: marco conceptual basado en la dirección estratégica y la confianza*; *Factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas*; y *La participación de la mujer en los espacios de dirección y gobierno de las empresas familiares colombianas*. Adicionalmente, dio a conocer el documento de investigación titulado *Influencia de la visión patrimonial y familiar en la estrategia de las empresas familiares*. Estas ponencias y el documento de investigación estuvieron elaborados con el apoyo de María Piedad López y José Bernardo Betancourt, miembros del grupo de investigación "Empresa Familiar".





Nueva publicación de Responsabilidad Social Empresarial

Como parte del proyecto integral que viene desarrollando el Periódico La República sobre Responsabilidad Social Empresarial, fue publicado el libro *RSE Responsabilidad Social Empresarial: Lecciones, casos y modelos de vida*, en el cual aparecen las entrevistas realizadas a la Dra. **Sandra Idrovo Carlier**, Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones del INALDE, titulada *Visión Académica y Empresarial*; y al Dr. **Marcelo Paladino**, Director del Área de Empresa, Sociedad

y Economía, y Director del Área de Investigación del IAE - Universidad Austral (Argentina), titulada *RSE no puede quedarse en el marketing social*.

Este libro, publicado en el mes de diciembre de 2007 y apoyado por empresas privadas como Seguros Bolívar, Almacenes Éxito e Indupalma, cuenta con lecciones de expertos, casos empresariales y empresarios líderes, y temas específicos de interés como Gobierno Corporativo y Medio Ambiente entre otros.

Vinculación del Director General del INALDE a Comité Ejecutivo

El Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE, fue recientemente vinculado al *Comité Ejecutivo de Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá*.

El Foro de Presidentes representa el liderazgo de la comunidad empresarial de Bogotá y la región, comprometida en la competitividad y responsabilidad social del país. En él participan Presidentes, Gerentes Generales, Presidentes de Juntas Directivas y Directivos cabeza de las organizaciones empresariales más importantes del país, por lo que la vinculación del Dr. Niño a este Comité representa un hecho muy importante para la Escuela.

Este Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá está liderando en la actualidad un proceso de transformación empresarial denominado *Empresas en Trayectoria MEGA*, que busca de manera concreta elevar el nivel de competitividad de Bogotá y Cundinamarca a través del crecimiento de la competitividad empresarial, por lo que se consideró importante vincular la academia a éste proceso y se invitó al Dr. Niño, en nombre del INALDE, a participar en dicho Consejo Ejecutivo del Foro, el cual define estrategias importantes para dicho proyecto.



A principios del año 2008, el Dr. **Alejandro Moreno Salamanca** fue designado como Secretario General del INALDE, en reemplazo del Dr. Juan Manuel Parra Torres, quien estará en España durante seis meses preparándose para iniciar sus estudios de doctorado.

El Dr. Moreno se incorporó a la Escuela en enero de 2007 y continuará desempeñando sus funciones como profesor en formación del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones y como Director Adjunto del Programa MBA. Es Administrador de Empresas de la Universidad del Rosario, Especialista en Gerencia de Mercadeo de la misma universidad y realizó la Maestría en Di-

Adicionalmente el Dr. Moreno fue Director de Gestión de Conocimiento de la multinacional Liberty Seguros S.A, en donde fue galardonado con el premio "*Chairman Award by Liberty Mutual Group*" por su destacada gestión como uno de los mejores empleados a nivel mundial de esta empresa, miembro de Fortune 500.



Nuevas designaciones e incorporaciones en el INALDE

rección de Empresas MBA del INALDE. Ha formado parte de las compañías Banco Andino, A.C Nielsen de Colombia y Vista Productions Inc, en donde se desempeñó como Gerente General y Libretista del programa de televisión "Real TV". Tiene 9 años de experiencia como docente universitario y conferencista en temas relativos a la Comunicación Organizacional, la Investigación Social y el Desarrollo de Personas.



Por otra parte se incorporó a la Escuela el Dr. **Juan Fernando Torres Hakspiel** como profesor en formación, de tiempo completo, de las Áreas de Análisis de Situaciones de Negocios y de Política de Empresa, y Director de Promoción y Admisiones del MBA INALDE. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes y realizó el Programa Avanzado de Dirección Empresarial MEDEX del INALDE. También se ha desempeñado como profesor de las Áreas de Análisis de Situaciones de Negocios y de Política de Empresa del EDIME durante 2 años.

Como experiencia laboral, el Dr. Torres se ha desempeñado como Gerente General (Socio Fundador) de la compañía Torho Ltda, Consultores Editoriales; Gerente de Publicaciones de la compañía Disney Consumer Products Latin America Inc; Gerente de Publicaciones Pacto Andino The Walt Disney Co. (Colombia) S.A.; Director Corporativo de Orbitel S.A.; Director de Mercadeo de la Editorial Planeta Do Brasil S.A. y Gerente de Producto del Grupo Editorial Planeta S.A.

La Dra. **Ana María Jaramillo Bernal** fue encargada de la Coordinación de las actividades del INALDE y EDIME en Antioquia, y continuará como

profesora en formación del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones. Anteriormente se desempeñaba como Asistente de Dirección del EDIME. Es Administradora de Instituciones de Servicio de la Universidad de La Sabana y es egresada del Programa de Desarrollo Directivo PDD y de la Maestría en Dirección de Empresas MBA del INALDE.



La Dra. Ana María Jaramillo estuvo trabajando en la Universidad de La Sabana donde fue Subdirectora de Estudiantes, Secretaria Académica y Miembro del Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Adicionalmente se ha desempeñado como Miembro de la Subcomisión de Acreditación de dicha facultad, Coordinadora Académica y Coordinadora de Estudiantes del Programa de Administración de Instituciones, Consultora del Programa por la Excelencia en la Formación Profesional PEP, Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Promotora de la Cultura en el Caribe "Ascaribe" y ha dirigido varios Centros Culturales.

El señor **Nicolás Pardo Turriago** se incorporó como nuevo Director de Proyectos Comerciales del INALDE, apoyando los procesos que realiza el equipo comercial de la Escuela. Es Ingeniero de Sistemas con énfasis en Telemática de la Universidad Piloto de Colombia. Realizó un diplomado en Logística en la Universidad Javeriana y es egresado del Programa Avanzado de Dirección Empresarial MEDEX del INALDE, cohorte 2002-2004.

Como experiencia profesional, Nicolás ha trabajado en Nestlé de Colombia donde desempe-



ñó varias posiciones en la Vicepresidencia de Supply Chain, la última de las cuales fue la de Gerente de Servicio al Cliente y Sistemas de Información. Recientemente trabajó en Sun Microsystems de Colombia, donde ocupó las Gerencias de Logística, Finanzas, Mercadeo y Canales de Distribución. Es socio de Dulces y Obleas Petronita y desde hace un año es Profesor invitado del EDIME en el Área de Dirección de Personas en la Organización.

Finalmente, el señor **Ricardo Andrés Barreto Jara** ingresó a la Escuela como nuevo Asistente de Investigación del Área de Dirección de Marketing de la Escuela. Ricardo Andrés es Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de La Sabana. Se ha desempeñado como Director Administrativo y Financiero de la Compañía GPS Consultores, Asistente Logístico y de Almacenamiento de Eterna S.A. y Auditor Interno del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000:2000.



Profesor del INALDE en Conferencia Internacional

El 16 y 17 de enero se llevó a cabo en la ciudad de Barcelona (España) el *I International Conference on Cross-Cultural Leadership*, organizado por el IESE Business School, en donde se reunieron 25 profesores pertenecientes a diferentes Escuelas de Negocio a nivel mundial. A este encuentro fue invitado el Dr. Alejandro Moreno Salamanca, Secretario General y profesor del Área de Dirección de Personas en la Organización del INALDE, como miembro del *International Research Center on Organizations (IRCO)*.

El Dr. Moreno resaltó los resultados obtenidos en esta Conferencia Internacional, entre los que destaca que del 8 al 13 de agosto de 2008, este grupo de investigación va a presentar el paper de la investigación titulado *Competencies of the Leader in a Global Economy*, ante el *Academy of Management* en la ciudad de Anaheim (California - EUA).

Adicionalmente este grupo de investigación está preparando la publicación de un libro sobre el tema de confianza (*Trust*) en las diferentes regiones del mundo, del cual el Dr. Moreno será coautor.



Evento Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica Facial y Rinología e INALDE



La **Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica Facial y Rinología e INALDE** organizaron el día 30 de enero la jornada titulada *Desarrollo de Ventajas Competitivas*, donde se discutió el caso Indian Goldfish Leather, a cargo del Profesor Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa de la Escuela.

Esta sesión de discusión contó con la presencia de distinguidos doctores en el campo de la cirugía plástica facial y rinología en Colombia e invitados especiales, quienes conocieron los diferentes Programas que ofrece la Escuela y el Método del Caso, metodología implementada en los Programas del INALDE. Dichos participantes realizaron una sesión de trabajo en equipo en torno al caso y asistieron a la conferencia dictada por el Dr. Montes.

Profesor del INALDE concluye Maestría en España

El Dr. Gérman Serrano, Profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones del INALDE, concluyó exitosamente su Maestría en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, realizada en el Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, obteniendo excelentes notas en su proceso de formación.

El Dr. Serrano presentó la tesis titulada *Las competencias directivas: clave de un buen Gobierno*. Un acercamiento integral desde Aristóteles, con la cual pudo concluir su Maestría para comenzar próximamente el proceso para adelantar su doctorado.



Visita de empresario español al INALDE

El INALDE contó con la visita del Dr. Mariano Puig, importante empresario español, actual Presidente de la Fundación Puig y antiguo presidente de la Corporación Exea, una de las empresas más importantes en España con presencia en diferentes países del mundo.

El Dr. Puig estuvo de visita en la Escuela el pasado 19 de febrero, con su esposa María Puig, recorriendo las instalaciones de la Escuela y compartiendo un almuerzo con los directivos del INALDE, en donde estuvo presente el Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE; la Dra. Cecilia Duque, Directora de la Asociación de Egresados del INALDE, los diferentes Directores de Programa y Directores de Área de la Escuela.

El Dr. Puig es egresado del Programa PGD cohorte 1964 del IESE Business School.



INALDE marchó por la paz

La Comunidad INALDE participó activamente en la Marcha por la Paz, realizada el pasado 4 de febrero en diferentes ciudades de Colombia y del mundo.

La marcha inició en las instalaciones de la Universidad de La Sabana a las 10 de la mañana y se dirigió a la plaza central de Chía, en donde se realizaron diferentes actividades.

Con la Comunidad INALDE marcharon estudiantes, empleados y directivos de la Universidad de La Sabana, diferentes universidades y colegios de esta zona de Cundinamarca y pobladores de Chía, como forma de rechazar el secuestro y los actos delictivos de los grupos al margen de la ley.



Enfrentando competidores de bajo costo - INALDE Medellín

El jueves 6 de marzo se realizó en las instalaciones del Country Club Ejecutivos de la ciudad de Medellín, el Open House titulado *Extending the "easy" Business Model: What should easygroup do next?*. En-

frentando competidores de bajo costo, en donde se trabajó el caso Ampliando el Modelo de Negocios de "easy", dirigido por el Dr. Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa del INALDE.

Este evento, organizado por INALDE Medellín, contó con la presencia de 36 directivos egresados del Programa PADE Medellín e invitados especiales, quienes analizaron el modelo de negocio que desarrollan las empresas que ofrecen productos y servicios de buena calidad a bajo costo.



Lanzamiento de nuevo caso en el INALDE



El jueves 26 de febrero se llevó a cabo el lanzamiento del caso titulado *Un acercamiento a la Venta Directa desde el caso colombiano*, fruto de la investigación realizada por el Dr. Ernesto Barrera, profesor del Área de Comercialización del INALDE y estudiante del Ph.D. en Administración de la EAFIT (Medellín), en convenio con el HEC de Montreal (Canadá); el Dr. Germán Mejía, Director del Programa de Alta de Dirección Empresarial (PADE) y Xavier Cárdenas, Asistente de Investigación del INALDE, en el marco de la Segunda Sesión de Continuidad, realizada por la Asociación de Egresados del EDIME y dirigida por el Dr. Germán Mejía, quien también es profesor del Área de Dirección de Marketing del EDIME.

Más de 30 participantes de diversos sectores, que estuvieron presentes en dicha Sesión de Continuidad, trabajaron este nuevo caso y vieron la realidad de la Venta Directa en el país, la cual está produciendo en la actualidad un gran impacto social, generando ingresos a más de 850.000 personas en el país y con un crecimiento del 20% en los últimos años, superior al de otros sectores con gran trayectoria.

Promoción del PADE y del LAMS en Panamá

El Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE, y el Dr. Arturo Sánchez, Coordinador General del INALDE Costa Atlántica, estuvieron el pasado 14 y 15 de enero en la Ciudad de Panamá, con el fin de promocionar el PADE Barranquilla y el Latin American Management Seminar (LAMS), evento que se llevará a cabo en la ciudad de Cartagena del 1 al 5 de septiembre y en donde las sesiones serán dirigidas por profesores de Harvard Business School e IESE Business School.

Durante esta visita, el Dr. Niño y el Dr. Sánchez estuvieron reunidos con importantes empresarios y banqueros de este país, como es el Dr. Antonio Miró, Presidente del Grupo Miró, Grupo Empresarial dedicado a la fabricación de papelería y elementos de papel y que acaba de hacer una importante alianza con el Grupo Familia de Colombia.

Lanzamiento PADE Manizales

El 13 de diciembre de 2007 se realizó, en las instalaciones del Club Manizales, el lanzamiento del Programa de Alta Dirección Empresarial PADE Manizales, dirigido a Presidentes, miembros de Juntas Directivas, Gerentes Generales y Empresarios que buscan mejorar sus destrezas en la Alta Dirección para manejar y liderar las empresas en realidades complejas y de cambio.

Este lanzamiento contó con la presencia de 20 importantes empresarios de la región, a quienes se les presentó la Escuela, el Programa y el Método del Caso.

El Programa PADE Manizales inicia el 12 de agosto y finaliza el 11 de diciembre de 2008. Incluye la participación en el Latin American Management Seminar (LAMS), que se realizará del 1 al 5 de septiembre de 2008 en Cartagena, y las sesiones presenciales se llevarán a cabo los días martes y miércoles en las instalaciones del Club Manizales.

Por el INALDE asistieron a este lanzamiento el Dr. Pedro Niño, Director General, el Dr. Germán Mejía, Director del PADE y el Dr. Roberto Hadad, Presidente del Consejo Fundacional de la Universidad de La Sabana.

El pasado 12 de marzo, se realizó en las instalaciones del Hotel Dann Carlton de la ciudad de Barranquilla el Seminario de Juntas Directivas, organizado por el Dr. Arturo Sánchez, Coordinador General del INALDE Costa Atlántica, el cual contó con la participación de más de 25 directivos de esta región del país, quienes trabajaron casos relacionados al tema de Gobierno Corporativo y tuvieron una conferencia - coloquio sobre dicho tema.

Seminario de Juntas Directivas INALDE Barranquilla

El Seminario contó con la dirección del Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, Profesor del Área de Política de Empresa del INALDE y del Dr. Peter Montes Swanson, Director de la misma área.

Desayuno con egresados PADE

El pasado miércoles 6 de febrero se realizó en las instalaciones del INALDE un desayuno de reencuentro de egresados del PADE de diferentes promociones. En total asistieron 21 egresados de este Programa, quienes conversaron acerca de la situación de los negocios en el año 2008.

A este desayuno asistieron, en representación de la Escuela, el Dr. Germán Mejía, Director del PADE y Director Comercial; y el Dr. Peter Montes Swanson, Director y Profesor del Área de Política de Empresa del INALDE.

Inicia PDD I - 2008



En ceremonia realizada en el aula Harvard del INALDE, se dio inicio al Programa de Desarrollo Directivo PDD - I -2008 el 25 de febrero. En total 28 directivos de diferentes compañías estarán perfeccionando sus capacidades empresariales con este Programa.

La ceremonia comenzó con un almuerzo de integración para los nuevos participantes del Programa. Posteriormente el Director del INALDE, Dr. Pedro Niño, realizó el saludo de bienvenida, en el que se refirió al Programa y la Metodología del Caso. A continuación se realizó la presentación de los nuevos participantes, quienes recibieron una conferencia sobre el Método del Caso y trabajaron en equipo el caso Sargent Oil. La conferencia y los casos estuvieron a cargo del Dr. Gonzalo Gómez, Profesor del Área de Política de Empresa del INALDE.

En el PDD - I -2008 participan directivos de importantes empresas como Laboratorios Wyeth, Siemens de Colombia, NEC de Colombia, Global Crossing de Colombia y Compensar entre otras.



Graduación PDD III - 2007

En ceremonia realizada el pasado 11 de marzo, se llevó a cabo la graduación de los 39 participantes del Programa de Desarrollo Directivo PDD, correspondientes a la cohorte III - 2007.

La clausura del programa contó con la presencia de los familiares de los participantes y miembros de la Comunidad INALDE. La Mesa Directiva de la graduación estuvo conformada por el Dr. Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad de La Sabana; Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE y la Dra. Clara Lucía Matiz, Directora del Programa PDD.

El Dr. Niño, destacó en su discurso de clausura de este Programa la necesidad de la sociedad de buscar mecanismos para resolver los problemas que actualmente se viven en el mundo, tomando como ejemplo la situación que vivió el país con Venezuela y Ecuador, y la manera en que importantes empresarios como Bill Gates, dueño de Microsoft, destinan recursos para buscar soluciones que permitan mejorar la calidad de vida de las personas a nivel mundial.

Posteriormente, se hizo entrega de los diplomas correspondientes a los participantes del PDD III - 2007 y se realizó un almuerzo en honor a los nuevos graduados.

En esta oportunidad fue nombrada como Presidente de Promoción a la Dra. María Mercedes Corral Strassmann, quien trabaja independientemente, y como Vicepresidente a la Dra. Claudia Viviana Ruiz López, Gerente Comercial para Latinoamericana de Business Intelligence. Ellas tendrán como función mantener en contacto al grupo de egresados de esta promoción.

Profesores internacionales en el INALDE

Durante este primer trimestre de 2008, el INALDE contó con la presencia de diferentes profesores internacionales, pertenecientes a importantes Escuelas de Dirección y Negocios a nivel mundial.



El Dr. José Ramón Pin, profesor de Comportamiento Humano en la Organización del IESE (España) y experto en temas de Recursos Humanos, estuvo dictando las sesiones Habilidades políticas en estructura internacional clásica, caso ET & T: La decisión de Lucca; Nuevas estructuras internacionales, caso Bayer; y Proyecto de Service Center e Introducción al cambio organizacional, caso La nueva policía de Nueva York para la Cohorte 2006 – 2008 del MBA.

Adicionalmente, el Dr. Pin dictó las sesiones: La política de Recursos Humanos como condicionante y palanca estratégica I, II y III, donde trabajó los casos Ben & Jerry's Home Made Ice Cream y DMR (A y B) para los participantes del PDD cohorte III - 2007, y coordinó el In Company Dimensiones del Directivo, enfocado a directivos de la compañía Telefónica.



El Dr. Alejandro Sioli, Director y Profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización de IAE Business School, Universidad Austral (Argentina), estuvo dictando la conferencia Diagnóstico y plan de acción de un proceso de cambio, y la sesión Agentes de cambio, donde trabajó los casos John Smithers: Agente de cambio y Dennis Hightower de Walt Disney: Haciéndose cargo, a los participantes del MBA cohorte 2006 - 2008.



El Dr. Raúl Lagomarsino Dutra, Profesor y Coordinador del Área de Comportamiento Humano en la Organización del IEEM (Uruguay), estuvo dictando las sesiones: Responsabilidad con los empleados y responsabilidades fiduciarias del gerente, caso Delta Airlines; Responsabilidad con los consumidores, caso Cines Modernos; y Responsabilidad con los accionistas, caso New England Wire & Cables (A); para los participantes del MBA cohorte 2006 – 2008.

El **Dr. José María Corrales**, Profesor y Director del Área de Sistemas de Dirección y Control del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral (Buenos Aires, Argentina), estuvo dictando la primera Sesión de Continuidad y Actualización de 2008, organizada por la Asociación de Egresados del INALDE, titulada Costos para competir: Gestionando la rentabilidad a partir de las oportunidades competitivas. Adicionalmente, dictó sesiones en la Semana Intensiva del MBA cohorte 2007 - 2009.



El **Dr. Gabriel Luís Noussan**, Profesor Titular del Área de Dirección Financiera del IAE, Escuela de Dirección y Negocios, de la Universidad Austral (Buenos Aires, Argentina), estuvo dictando las sesiones Finanzas operativas: Capital de trabajo y NOF; Finanzas operativas; y Análisis y diagnóstico financiero para el MBA cohorte 2007 – 2009; Gestores profesionales de inversiones; Estilos de inversión; Gestión de fondos de inversión; Introducción al funcionamiento de los mercados: La hipótesis de eficiencia de los mercados; La inversión en bonos; y La moderna teoría de carteras explicada para el MBA Cohorte 2006 – 2008; y las sesiones Financiación del crecimiento: Proyecciones contables y financieras; y Creación y destrucción de valor para el PDD III - 2007.



Finalmente el **Dr. César Alfonso Mejía Suárez**, Director del Departamento de Operaciones del EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración (España), dictó las sesiones Globalización de las industrias y Estrategia de operaciones: Benchmarking competitivo, como parte de la semana intensiva del MBA cohorte 2006 – 2008.



Programa en Balanced Scorecard y Coaching

El pasado 30 de enero y primero de febrero se llevó a cabo en las instalaciones del INALDE el In Company titulado *Programa en Balanced Scorecard y Coaching*, dirigido a altos mandos de la Armada, Ejército y Fuerza Aérea Colombiana, quienes trabajaron los temas Coaching con el Dr. Germán Serrano, Profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones y Ética Empresarial, y Balanced Scorecard con el Dr. Juan Pablo Dávila, Director y profesor de las Áreas de Control e Información Directiva y Análisis de Decisiones de la Escuela.

La jornada contó con la participación de 25 altos mandos militares, entre los que se destacó la presencia del General Freddy Padilla de León, Comandante General de las Fuerzas Militares y el Almirante Guillermo Enrique Barrera Hurtado, Comandante de la Armada Nacional y egresado del PADE 2006.



Programa en Dirección Estratégica, Kimberly Clark

La multinacional Kimberly Clark, empresa especializada en productos de consumo masivo, culminó exitosamente la segunda jornada del In Company titulado Programa en Dirección Estratégica, iniciado en septiembre del año 2007.

Esta segunda jornada, que fue realizada del 11 al 15 de febrero en las instalaciones del INALDE, trabajó temas relacionados a las Áreas de Dirección de Operaciones y Tecnología, Política de Empresa y Dirección de Marketing, a la vez que realizaron dos sesiones con temas internos de la compañía.

El Programa estuvo dirigido a Directivos del Área de Supply Chain de Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia de dicha compañía, y se destacó la presencia del Dr. Gustavo Palacios, Director Supply Chain Región Andina de Kimberly Clark, egresado del PADE 2006.



Gerentes de Clase Mundial - Grupo Bolívar



El pasado 3 de marzo se dio inicio al Programa In Company Gerentes de Clase Mundial, dirigido a directivos de las empresas del Grupo Bolívar, que esta vez incluye a representantes de Bancafé, recientemente adquirido por Davivienda. El Programa se realizará en su totalidad en las instalaciones del INALDE.

En esta oportunidad participan 34 directivos pertenecientes al grupo N° 1, quienes trabajarán temas relacionados con Orientación al Cliente, Sentido de lo Humano y de lo Ético, Visión Estratégica e Innovación. El grupo N° 2 de este Programa inició sus actividades el 10 de marzo, con un total de 45 directivos.

Este Programa tiene una duración de tres semanas intensivas, que culminan en el mes de septiembre de 2008. Se destaca la presencia en este Programa del Dr. Jaime De Gamboa, Presidente de Bancafé en Panamá; Dr. Fernando Hinstrosa, Presidente de la Fiduciaria Davivienda y el Dr. Camilo Patiño, Presidente de Bancafé Internacional.

Programa en Innovación y Posicionamiento Estratégico



Durante los días 10 y 11 de marzo se realizó en las instalaciones del Hotel Irotama de la ciudad de Santa Marta, el Programa In Company titulado Innovación y Posicionamiento Estratégico, en el que participaron diferentes CEO de Business Partners de la compañía IBM, pertenecientes a países latinoamericanos como Paraguay, Uruguay y Chile, entre otros.

Este Programa contó con la dirección del Dr. Gonzalo Gómez Betancourt, Profesor del Área de Política de Empresa del INALDE, quien dictó tres sesiones de *Posicionamiento estratégico*; y del Dr. Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa del INALDE, quien dictó tres sesiones de *Innovación estratégica*.

Channel Council – Hewlett Packard



El pasado 13 de marzo se realizó en las instalaciones del INALDE el Programa Channel Council, dirigido a altos directivos de la compañía Hewlett Packard en Colombia y a sus canales de distribución.

Este Programa, que contó con la participación de 22 directivos de esta compañía y de sus canales, trabajó los temas Generación de valor, dirigido por el Dr. Andrés Vallejo, Profesor del Área de Operaciones del EDIME y Vicepresidente Comercial de Digital Ware; y Decisiones, coordinado por el Dr. Gérman Serrano, Profesor del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones del INALDE; y dos sesiones de carácter interno de la compañía.

Se destacó la presencia del Dr. Orlando Molina y del Dr. Eduardo Rueda, quienes son los más altos directivos de la compañía en Colombia.



Programa Dimensiones del Directivo - Telefónica



El 29 de enero se realizó en el INALDE el In Company titulado Dimensiones del Directivo, dirigido a vicepresidentes y jefes de la compañía de comunicaciones Telefónica.

Este programa hizo parte de una jornada organizada por dicha empresa, en donde se trabajaron temas internos de la organización. Las sesiones fueron dirigidas por el Dr. José Ramón Pin, profesor de Comportamiento Humano en la Organización del IESE Business School (España) y del INALDE, y experto en temas de Recursos Humanos.

Se destacó la presencia del Dr. Julián Medina, Presidente de Telefónica para Colombia.

Conferencias de Coyuntura

Durante los primeros cuatro meses del año 2008, la Asociación de Egresados del INALDE realizó dos Conferencias de Coyuntura, dictadas por personajes de gran reconocimiento nacional e internacional, que abordan temas coyunturales que impactan directamente el sector empresarial.

La primera Conferencia de Coyuntura se realizó el 14 de febrero, en las instalaciones de la Escuela, donde se trató el tema titulado Evolución de la economía mundial y colombiana en el 2007 y perspectivas para 2008, conferencia dictada por el Dr. John Naranjo Dousdebés, Director del Área de Entorno Económico del INALDE.

A esta Conferencia asistieron un total de 75 personas, entre egresados de los diferentes programas de la Escuela, directivos del INALDE e invitados especiales, quienes vieron la problemática de las proyecciones de la economía mundial y sus consecuencias en la economía colombiana.

Por otra parte, la segunda Conferencia de Coyuntura fue realizada en las instalaciones del Gun Club de Bogotá, el 13 de marzo, donde se dictó la conferencia Gobernabilidad y situación política en Colombia, a cargo del Dr. José Obdulio Gaviria, Asesor Presidencial de la República de Colombia, quien realizó un análisis de todos los hechos relevantes de la actual situación política del país. A esta sesión asistieron un total de 100 personas, entre egresados de los diferentes Programas del INALDE, directivos de la Escuela e invitados especiales.





I Sesión de Continuidad - Asociación de Egresados del INALDE

El 27 y 28 de febrero la Asociación de Egresados del INALDE inició el Programa de Continuidad de 2008 con el tema *Costos para competir: Gestionando la rentabilidad a partir de las oportunidades competitivas*, a cargo del Dr. José María Corrales, Profesor y Director del Área de Sistemas de Dirección y Control del IAE - Universidad Austral (Argentina).

Esta Sesión de Continuidad planteó un esquema de análisis económico novedoso y desafiante, que sirvió de guía para desarrollar un mejor modelo de toma de decisiones competitivas. La Sesión estuvo enfocada en la mejora de la calidad de las decisiones en competencia; desarrollando una metodología para las decisiones recurrentes que se toman frente al mercado, en las que existen competidores y clientes afectados.

Cena de bienvenida a los nuevos miembros de Junta Directiva de la Asociación de Egresados

El pasado 18 de febrero se llevó a cabo la cena de integración de la Junta Directiva de la Asociación de Egresados del INALDE en el Club El Nogal. Los miembros de la Junta le dieron la bienvenida a la Dra. Hilda Arango y a la Dra. Ulrike Whal, como nuevas representantes del PDD y el MBA respectivamente. De igual forma, el Dr. Helmuth Barros, Presidente de la Junta Directiva de la Asociación, fue ratificado en el cargo luego de su elección como representante del Programa PADE.

Durante la cena, la Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresados del INALDE, Dra. Cecilia Duque, agradeció la labor del Dr. Diego Ferreira, quien culminó su período como representante del MBA; e invitó a todos los miembros a continuar su activa participación en las reuniones de la Junta.



Reconocimiento a la Dra. Cecilia Duque Duque



La Dra. Cecilia Duque Duque, Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresados del INALDE, fue seleccionada como invitada principal a la tercera edición de la Feria Internacional de Artesanías FERINAT San Juan 2008, que se realizó del 26 de abril al 4 de mayo de 2008 en San Juan de Puerto Rico (Puerto Rico).

FERINAT 2008 es el evento cultural y artesanal más importante de dicho país, contó con la participación de más de 200 artesanos procedentes de diferentes países y de poblaciones de Puerto Rico.

Este reconocimiento fue concedido por su apoyo al desarrollo de las artesanías puertorriqueñas, como ex Gerente General de Artesanías de Colombia y Asesora Independiente. Dicho reconocimiento fue realizado por el Señor Alcalde de la ciudad de San Juan de Puerto Rico, Dr. Jorge A. Santini Padilla.

Programa de Continuidades 2008

Fecha		Continuidades 2008
MBA / PDD	PADE	
Junio 25	Junio 26	Retos futuros para SER directivo Área: Dirección de Personas en las Organizaciones Profesora: Martaolga Arango (INALDE)
Agosto 27	Agosto 28	Consolidando el servicio como una ventaja competitiva: La gestión del detalle Área: Dirección de Operaciones Profesor: Fabio Novoa (INALDE)
Septiembre 24	Septiembre 25	El desafío básico en la Dirección de Personas: Conciliar vida profesional, familiar y personal Área: Dirección de Personas en las Organizaciones Profesora: Nuria Chinchilla (IESE-España)
Noviembre 26	Noviembre 27	El diseño de las organizaciones familiares: ¿Cómo gestionar la ventaja competitiva de las empresas familiares? Área: Empresa Familiar Profesor: Gonzalo Gómez (INALDE)
Diciembre 4	Diciembre 4	Repaso a la evolución de la economía en 2008 Área: Entorno económico Profesor: John Naranjo (INALDE)

Algo nuevo
está servido para tí
en La Sabana



Nuevo Programa

Gastronomía

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

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



**Universidad
de La Sabana**

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

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

www.unisabana.edu.co



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

A través de un enfoque pedagógico innovador y de alta calidad, fomentamos la adquisición de habilidades y capacidades para desarrollar el conocimiento que lleva al estudiante a ser competente en todas sus dimensiones como persona.

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



ASPAEN
ASOCIACIÓN PARA LA ENSEÑANZA

Un buen comienzo para un buen futuro