

Modelos de negocio en una era disruptiva

DOI: 10.29236/sistemas.n166a7

El lector podrá reflexionar sobre posturas probadas de manera efectiva, que sirvan de guía práctica para ser implementadas dentro de las compañías que representan o lideran.

Resumen

Este artículo tiene como propósito sensibilizar y dar las pautas necesarias para que las organizaciones puedan garantizar su sostenibilidad en el futuro y sortear los retos que plantean el entorno y la dinámica de cambio en los mercados cada vez más competitivos. Los modelos de negocio son cada vez más necesarios para darle valor diferencial a esa experiencia de cliente a través de una transformación digital consciente y planeada, de la mano de una cultura organizacional de apertura al cambio y con un talento humano preparado y adaptado a estos nuevos desafíos.

Palabras claves

Transformación digital, Innovación, Modelos de negocio, Cultura, Cuarta revolución industrial.

Introducción

Estamos viviendo una era supremamente importante, una era de cambios; después de la primera revolución, la segunda, la tercera, esta cuarta revolución, que nos trae grandes avances disruptivos en las tecnologías, hace que nuestros modelos de negocio y, por consiguiente, los consumidores sean totalmente diferentes en la actualidad.

Hemos escuchado hablar mucho de la transformación digital, infortunadamente para algunas empresas es una moda, para otras es simplemente una tendencia que ya pasó, pero es una realidad; la transformación digital hace parte de esta cuarta revolución industrial y vino para ayudar a las organizaciones a acomodarse o a reinventarse en un mundo cambiante y con unas reglas de juego totalmente diferentes.

Para poder ser sostenibles, las organizaciones deberán ser conscientes de la importancia de incluir en su estrategia el proceso de transformación digital, para que a través de esta, se identifiquen los nuevos entornos empresariales en los que están jugando y así poder diseñar los nuevos modelos de negocios con innovación, con el aprovechamiento de la tecnología y con un equipo humano que aprende día a día y que se involucra en una cul-

tura organizacional que se adapta a los retos y cambios del entorno.

¿Qué es esa transformación digital?

Para entenderla, debemos separar estas dos palabras. Hablemos de la “transformación”, la cual tiene que ver con adecuar nuestras organizaciones a un mundo cambiante, acomodar sus modelos de negocio para poder subsistir en una era en donde los cambios, a través de la tecnología, los hacen totalmente diferentes.

Esa transformación tiene que ayudar a que estas organizaciones piensen de forma mucho más ágil, que tengan talento realmente empoderado y formado para poder ayudar a construir nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio.

Es importante también entender que esta transformación tiene que llevar a que las empresas garanticen su sostenibilidad porque hoy, gracias a la tecnología, estamos viendo nuevos jugadores en el mercado, con otros emprendimientos que llevan a los modelos tradicionales a quedar obsoletos; de ahí que sea de suma importancia la transformación en una organización.

Ahora bien, la otra palabra “digital” forma parte fundamental de lo que

estamos viviendo, en la medida en que es la tecnología la que genera valores o experiencias diferentes y contribuye a que las empresas sean mucho más eficientes, productivas y competitivas en el mercado.

Esas diferentes tecnologías usadas hoy, hacen que los modelos de negocio cambien y se puedan reinventar para llegarle al consumidor de manera diferencial.

Esta transformación digital no es un proyecto, no es un producto, no es un servicio y no es un proceso, forma parte de la estrategia de la compañía. Y no podemos tener dos, una el modelo de negocio y la otra lo digital; debe ser una sola denominada foco estratégico. Esto quiere decir un propósito infinito para la compañía, porque las organizaciones tienen que pensar a largo plazo para ser sostenibles y ejecutar en el corto plazo para entregar valor inmediato al mercado, en el que hay competidores nacientes, disruptivos, que lo están haciendo de manera diferente y que entran en el mismo mercado de nuestras empresas.

La importancia está en pensar en largo plazo, pero ejecutar en el corto plazo. Todo esto viene de las tendencias que entienden lo que está sucediendo, lo que puede pasar y cómo puede afectar a nuestro modelo de negocio, porque nos genere oportunidades o porque podamos ver amenazas.

La transformación digital va inmersa en todo este foco estratégico y se puede denominar como el “*core digital*”; no significa que desaparezca el *core* del negocio, el cual seguirá estando, sino que es permeado por el *core digital* para ayudar sobre cómo podemos generar productos, servicios, procesos y nuevos modelos de negocios, utilizando esta tecnología y transformando una organización para su sostenibilidad.

Entornos empresariales

Los entornos empresariales surgieron desde hace algún tiempo, el primero o uno de los más conocidos es de finales de los años ochenta y principios de los noventa, cuando se hablaba de un mundo complejo y ambiguo denominado el “VUCA” (Martin, 2020): un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Luego, tras la crisis sanitaria del COVID en 2020, en un mundo caótico, llegó el “BANI” (Bello, 2021), que hablaba de lo frágil, la ansiedad, lo no lineal y lo incomprendible.

En 2022, luego de terminar una investigación, he diseñado un nuevo entorno digital en una era disruptiva y para un mundo de evolución continua, el cual he denominado el “DACAR” que, por sus siglas, nos habla de lo digital, la adaptación, los cambios, la ansiedad y la resiliencia. (Alzate, 2022).

Quiere decir que lo **digital** parte de una transformación; estamos vi-

viendo estos cambios partiendo del mundo digital y ahí hablamos de modelos de negocio que transforman y, a su vez, transforman la cultura empresarial, el trabajo, la mentalidad de las personas y hasta la formación continua, la cual es muy necesaria para poder tener talento adecuado en esta época de cambios.

Luego viene la **adaptación** que se refiere al comportamiento; nos tenemos que adaptar a este mundo digital a través de nuevas formas de trabajar, de los nuevos roles que tenemos que empezar a adquirir puesto que ya no somos seres que, como por ejemplo en las anteriores revoluciones, podíamos pasar muchos años en un solo puesto de trabajo.

Hoy esto ya no es posible, ya se habla del *reskilling* que busca “reciclar” el talento e identifica esos roles que desaparecen, pero también otros que se crean; y es ahí en donde comenzamos a formarnos, a asumir nuevos comportamientos y a adaptarnos a nuevas culturas que siguen transformándose y evolucionando con las organizaciones; y de esta manera, como colaboradores o trabajadores es necesario tener una apertura hacia esos nuevos cambios.

Los clientes presentan hoy comportamientos diferentes en mercados que también entran en esa dinámica de transformación; por lo tanto, nuestros productos, servi-

cios y modelos de negocio, se deben adaptar a los clientes y a sus cambiantes expectativas.

Luego vienen los **cambios** en la actitud; por ejemplo, los desafíos que el mundo está viviendo en el ámbito geopolítico; específicamente en Latinoamérica es en dónde más estamos viendo esos cambios; países como Colombia, Perú, Venezuela y Chile, entre otros, están teniendo estos cambios políticos y las compañías tienen que empezar a buscar cómo adaptarse a ellos porque indudablemente esto trae nuevos retos y oportunidades.

Los cambios tecnológicos están haciendo que las cosas cambien.

Hoy podemos ver cómo la inteligencia artificial AI, a través de una de las últimas herramientas, el Chat GPT-3, el cual está conectado a toda la red con información hasta el 2021, es capaz de dar respuestas en tiempo real; jamás nos imaginamos que una máquina lo pudiera hacer. Estamos llegando a ese nivel en donde la IA trae nuevos desafíos para el ser humano y tecnologías como el *blockchain* empiezan también a impactar en un mundo económico diferente.

El liderazgo cambia en los roles que vivimos y también los cambios económicos que vamos a empezar a vivir a nivel global, pensaría que vamos a tener curvas o altibajos, mucho más continuos en la parte económica.

Luego hablamos de la **ansiedad**, a la cual llegamos a partir de toda esta transformación, adaptación y cambios; esta ansiedad se presenta tanto en la empresa como en las personas, por lo cual, la preocupación debe estar en cómo llegar a esos logros, cómo ser sostenibles en las compañías frente a los cambios y retos. Es clave definir bien cuáles son las metas como empresas y profesionales y cómo vamos a aceptar estos cambios.

El aprendizaje es continuo, siempre hablamos de desaprender para aprender porque esto va a ser muy importante para manejar bien la ansiedad por la tecnología, la cual se ve reflejada en las personas que trabajan en una organización.

Por último, está la **resiliencia** que es la superación de todo lo anterior; cómo vamos a lograr ser resilientes a estos cambios, a esa transformación, a ese comportamiento, a esa actitud, a esa preocupación que tenemos. De ahí se desprende la superación que nos lleve a pensar que siempre habrá grandes oportunidades en el mercado, tanto en el laboral como el empresarial; en el emprendimiento, no solo de las personas, sino en las empresas, factor fundamental para generar esos modelos de negocio. Así mismo, observar las oportunidades en la reinención continua, en una disrupción que es la manera de romper la manera tradicional de hacer las cosas para hacerlas de forma diferente; oportunidades en la

innovación, fundamentales en todo esto que estamos viviendo; y por último, oportunidades en la constancia, porque este proceso debe ser permanente, no solo porque fallemos una vez o saquemos un producto exitoso ya terminamos, la constancia permitirá que las organizaciones y nosotros podamos seguir siendo sostenibles en el mercado.

Construyendo modelos de negocio

Las compañías no pueden ser tan estáticas, en las primeras revoluciones hasta en la tercera, las empresas sobrevivían con su mismo producto, servicio y con su forma de hacer las cosas; hoy es complejo que una empresa sea sostenible de esa forma. Por lo tanto, se busca saber cómo generar nuevos modelos de negocio o llevar el que tenemos a esa transformación con valor diferencial.

Las compañías deben seguir creando nuevos productos y servicios, pero también tienen que mirar cuáles son sus modelos de negocio alternos para ser sostenibles y que a largo plazo les generen nuevos ingresos.

Actualmente el sector financiero viene haciendo grandes inversiones en generar modelos de negocio diferentes a su *core* bancario; por ejemplo, las billeteras digitales responden hoy a la agilidad que los clientes están demandando; los mismos productos que se empie-

zan a crear alrededor de todos estos cambios tecnológicos comienzan a generar dinámicas bien interesantes.

La experiencia del cliente es fundamental para que estos modelos de negocio puedan marcar una diferencia en el mercado, puesto que la disrupción que se busca, es encontrar nuestra propia diferencia y no estar en el juego de todos; por lo tanto, esta experiencia del cliente siempre se ha visto desde los canales y ya hay que verla desde el producto, es decir, a productos similares, generar experiencias diferenciadoras, para lograr que un consumidor, refiera nuestro servicio o nuestro producto.

Estamos viendo también, tanto en emprendedores como en las nuevas *startup*, que están generando valores diferenciales utilizando tecnología de modelos tradicionales, tales como, Uber, Airbnb, bancos nuevos, aseguradoras que nacen desde un emprendimiento y se han convertido en empresas muy importantes y que pelean en el mercado con valor diferencial, lo cual se puede ver hoy, por el ejemplo, en seguros de autos, las aseguradoras tradicionales lo cobran según muchos factores del entorno, tales como la tasa cambiaria del dólar y si los repuestos están más costosos, entre otros aspectos. En cambio, las nuevas aseguradoras digitales, *insurtech*, están entendiendo mejor al consumidor y, gracias a los datos, pueden identificar aspectos

diferentes de las personas como cuánto tiempo utilizan su vehículo, los lugares que más recorren, la velocidad promedio, entre otras variables que hacen que el valor asegurado pueda ser mucho más favorable.

Otro sector es el de seguros de salud, a través de dispositivos como relojes y básculas inteligentes, y por medio de las revisiones periódicas con el médico, se puede detectar la evolución de las personas en la prevención de enfermedades. De tal manera, el valor de este seguro puede ser más económico.

En este punto es importante mencionar los ecosistemas en los modelos de negocio, puesto que una de las mayores tendencias son las denominadas “superapp”, que podemos crear. Por ejemplo, tuve la oportunidad de asesorar a una aseguradora en Europa buscando un modelo de negocio diferencial que apuntaba a deportistas de alto riesgo para poderlos asegurar mientras practicaban su deporte; este modelo se pensó enfocado en un deportista que iba a escalar una montaña, en ese momento activaba un botón en la aplicación para indicar el inicio de la escalada, de esta manera el sistema lo georreferenciaba y a través de la IA identificaba el riesgo real de la montaña y hacía el cálculo actuarial; cuando terminaba la escalada lo indicaba en la aplicación y de inmediato el seguro le cobraba según el tiempo que estuvo escalando; si le hubiera

pasado algo al deportista, este seguro le cubriría cualquier tipo de accidente o cobertura contratada.

También se invitó a una agencia de viajes para que hiciera parte de la app con el fin de proporcionar los desplazamientos a diferentes lugares del mundo en donde se practican los deportes de alto riesgo; igualmente se convocó a un banco, toda vez que muchos de estos deportistas no disponen del dinero para esos viajes, pero sí los pueden financiar. Lo anterior evidencia un modelo de negocio “superapp” o de ecosistemas en donde varios actores participan para generar un valor diferencial.

De esta manera, se demuestra la importancia de los modelos de negocio para las organizaciones, máxime en estos tiempos retadores económicamente hablando, lo cual nos debe impulsar a apalancar los proyectos en vez de pararlos por falta de presupuesto con la excusa de concentrarse en el producto o servicio que hoy ofrecen, lo cual es un grave error. Es el momento para mirar nuevas soluciones, para diversificar nuestros modelos de negocio y la tecnología es clave para lograrlo; hay que empezar a participar en ecosistemas, con otros modelos y mercados que nos ayuden a ser más competitivos.

La innovación, el motor disruptivo para las empresas

Como ya se ha mencionado, la estrategia es fundamental porque

ayuda a tener un foco, a definir el qué y el por qué, pero indudablemente la innovación es la que al final hace que las cosas pasen y es lo que nos permite crear productos, servicios, procesos y estos modelos de negocio. Es muy importante que la innovación sea vista en las organizaciones como ese pilar que ayudará a que esta sea sostenible, así como es fundamental contar con el talento adecuado para que la gestione de manera efectiva.

La innovación no puede verse solamente como la generación de ideas, tiene que venir de una estrategia definida y hay que verla de manera sencilla y fácil; no podemos seguir metiéndole a la innovación una serie de conceptos que no le aportan nada; se volvieron más importantes los premios de innovación que la misma innovación.

En Colombia, por ejemplo, hay muchos premios de innovación y cuando uno va a ver a las empresas que los reciben y al ser cliente de ellas, no se ve la innovación. Y cuando se revisa la información de estos premios, se evidencia que se otorgan por un proceso, un sistema o el presupuesto para hacerlo, pero no porque se esté generando ese valor diferencial al cliente.

La innovación tiene que llevar, primero a satisfacer las necesidades del cliente y el mercado, pero también puede crear necesidades en un mercado disruptivo como ocurrió en 2007 cuando Apple lanzó el

Iphone, el cual creó una necesidad al consumidor. Las mismas redes sociales hoy generan una necesidad al consumidor que se convierte en parte fundamental de la innovación.

Hay una frase del profesor Theodore Levitt de Harvard Business School que dice que “las personas no compran taladros, las personas compran los huecos”, (Larripa, 2016) lo cual significa que siempre hay una necesidad y es la que tenemos que atacar; lo otro son los productos y servicios que constantemente tienen que evolucionar; hoy hay un taladro que sirve para hacer un hueco, pero mañana puede ser otra máquina mucho mejor con componentes diferentes.

Las innovaciones en las compañías tienen que ser permanentes, por esto hablamos hoy de trabajar en células que nos permitan crearlas, generar las ideas y, lo más importante, productos mínimos viables, los cuales anteriormente no se hacían de esta manera porque se esperaba que la idea o proyecto estuviera listo en su totalidad y sin empezar su ejecución.

Hoy lo que se busca es diseñar la gran idea, pero se empieza a ejecutar en el corto tiempo o en valores pequeños, que van llegando al mercado y el consumidor de una vez puede adquirirlo y puede percibir el valor que se le está entregando al mercado para ir testeando constantemente para sacar nuevos

valores de ese producto, servicio, proceso o modelo de negocio (Alzate, 2021).

El talento, fundamental en toda transformación y generación de modelos de negocio

En esta transformación digital hay unos pilares fundamentales, entre ellos están la estrategia, la innovación, los procesos, la tecnología y se complementan con la cultura y las personas. Las compañías tienen que empezar a transformar su cultura porque se ha trabajado de una misma manera durante muchos años, que en su momento sirvió, pero hoy en día, para poder entregar ese valor al cliente, de forma rápida y eficiente, necesitamos tener culturas diferentes. Primero, trabajar más en holocracia que en jerarquía (Vizcaíno de Sas, 2018), para tomar mejores decisiones en todos los niveles de la organización; así como implementar el trabajo de células, el cual no debe ser células de por vida, sino montadas de acuerdo con la idea que se esté diseñando en ese momento; y esas personas deben salir de la operación, sin tomarse tampoco mucho tiempo; deben trabajar por medios días para volver a la operación de manera intercalada y para que el talento se sienta más productivo y valorado dentro de la organización. Estas células contribuyen a construir esa idea creativa de forma rápida, lo cual es muy importante para que las personas tengan una metodología ágil de pensamiento y cultura.

El reto del talento es inmenso, este no puede seguir siendo estático en un puesto de trabajo, ya pasaron de moda las zonas de confort que hoy no se admiten en una organización; debemos estar constantemente reinventándonos, retomando ese *reskilling* o reciclaje del talento porque seguramente algunos de los roles que hoy hacemos, van a cambiar o desaparecer.

En consecuencia, tenemos que aprender nuevas habilidades para poder ser productivos en una organización; si hoy hago el rol uno, mañana ejecuto el rol dos, por consiguiente, debemos prepararnos para eso a través de la actitud y la aptitud y está en cada uno de nosotros lograrlo.

Por lo anterior, la investigación continua, aprender todos los días nuevas cosas, por ejemplo, aprender sobre tecnología que es una tendencia que hoy nos está llevando a todos estos cambios, hay que conocerla, apropiarse de ella para poder proponer nuevas ideas. Esto se logra desarrollando pensamientos digitales, es decir, poder entrenar el cerebro para conocer las tecnologías y cómo estas las podemos aplicar en nuestras organizaciones o en el rol que tenemos y esto se ejercita cuando salimos a la calle, vamos en nuestros vehículos o estamos caminando, y cada cosa que veamos nos la vamos a imaginar de una forma digital, lo cual ayudará a que tengamos un pensamiento diferente.

Operación ambidiestra

Las compañías tienen hoy dos grandes retos: lo urgente y lo importante. Lo urgente es el día a día, es la continuidad del negocio, son todos los cambios que tienen las organizaciones, el poder vender ya, entre otros aspectos que copan lo urgente; y lo importante son esos nuevos proyectos que nos van a llevar a garantizar esa sostenibilidad, proyectos innovadores que nos ayudan a ser diferentes, a evolucionar en el mercado y a tener experiencias de cliente. Lo que pasa hoy es que esos dos temas los juntamos, y con esto, lo urgente se lleva todas las capacidades.

La operación ambidiestra lo que busca es trabajar en dos grandes retos, lo urgente y lo importante, a cada uno entregarle capacidades, equipo, recursos y lo que se requiera para poder funcionar, con el fin de priorizar en lo urgente unas cosas y en lo importante otras, y se deben ejecutar de manera paralela, estructurada y no por silos, en donde todos seamos partícipes de la operación. En lo importante está la innovación y los nuevos modelos de negocio que permitirán que al final el cliente perciba el valor diferencial (Alzate, 2022).

Las tecnologías siguen evolucionando y esto llevará a nuevas transformaciones de organización

Hoy podemos ver cómo la IA (Inteligencia artificial), de la cual venimos hablando hace muchos años, ha te-

nido un gran crecimiento. Hace poco conocimos el Chat GPT-3, creado por la compañía OpenAI, a través de la cual se generó un sistema de conversación con lenguaje natural increíble y que tiene información de la red hasta el año 2021 y en donde hoy podemos entrar y hacerle cualquier tipo de consulta e inmediatamente la responde. Esto es solo una muestra de cómo la tecnología viene evolucionando, pero también veámoslo desde el ámbito de las empresas; según la hipótesis de nuestro grupo de investigación, esta tecnología ya está pensando en el GPT-4, que es su próximo gran lanzamiento para responder a Google que también está probando su nueva herramienta Bard y que, a diferencia del GPT-3, sí va a ser en línea como también lo hará el GPT-4, y nuestra hipótesis sugiere que para las organizaciones, estos motores de IA, se van a poder adquirir como un ERP o un CRM y se van a convertir en el cerebro de las organizaciones.

Imaginémonos ese cerebro conectado con toda la base de datos de nuestros clientes, con toda nuestra base financiera, o con toda la base de datos de cualquier tema de la organización, toda una información que estará en una nube privada, pero también está la *opendata* que es lo que se ha recogido de la red con el fin de aprovecharla para hacer alguna campaña de marketing, simplemente se le solicitará que nos ayude a llegar a un nicho de negocio, como el sistema ya conoce

nuestro negocio puede buscar la mejor campaña en la red y proponerla. Lo anterior también se puede aplicar en una estrategia financiera, cómo por ejemplo en aumentar las ventas; así mismo en temas jurídicos o regulatorios por el conocimiento que tiene de las leyes, de la legislación y en general del sector en el que estamos.

Reflexiones finales

Con lo anterior podemos concluir que las compañías y los roles de trabajo pueden ser cada vez más auto gestionables, algunos cargos no serán tan necesarios y es ahí cuando tenemos que empezar a evolucionar como profesionales necesidad descrita a lo largo de este texto, porque el futuro es encontrar compañías automatizadas y autónomas que tomen las decisiones con la colaboración de la inteligencia artificial a partir de las soluciones que ya se están viendo en el mercado.

Referencias

- Alzate Tobón, G (2021). Modelo de transformación GAT.
<https://www.gatdigital.co/modelo-transformacion-digital-gat>
- Alzate Tobón, G (2022). Entorno DACAR. Conferencia: Disrupción digital, transformarse o desaparecer.
<https://www.youtube.com/watch?v=LcsdTE594XU>
- Bello, E. (2021). ¿Qué es BANI? la nueva manera de concebir el entorno en el que vivimos. lebschool
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-entorno-bani-management/>

Larripa, S. (2016). "Miopía de marketing": o la evitas o te hundes. Cuaderno de Marketing.
<https://cuadernodemarketing.com/la-miopia-de-marketing-que-es/>

Vizcaíno de Sas, E. (2018). ¿Qué es la holocracia? RRHHDigital
https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/131498/Que-es-la-holocracia?target=_self

Martín, G. (2020). Toma de decisiones en entornos VUCA. Entornos VUCA
<https://www.entornosvuca.com/>

Gabriel Alzate Tobón. Experto en innovación y transformación digital con más de 20 años de experiencia. Ha trabajado en diferentes empresas como ejecutivo y líder de grandes equipos y ha sido consultor de muchas organizaciones. Es magister en marketing e innovación, investigador de innovación y de transformación digital por más de 12 años; autor de diferentes metodologías y del modelo de transformación digital GAT. Speaker con más de 12 años de experiencia.

AFILIATE BENEFICIOS

- ★ Inclusión en el gremio de Ingenieros de Sistemas más importante del país.
- ★ Asesoría en trámite para la tarjeta profesional.
- ★ Certificado de Miembro Profesional de la Asociación.
- ★ Podrá escoger la participación en una de las Jornadas académicas organizada por ACIS sin costo adicional.
- ★ Actualización en formación profesional y académica de manera constante.
- ★ Descuentos especiales en cursos y eventos exclusivos en el área de las TIC.
- ★ Pertener a los grupos de interés especializados en el sector (GI).
- ★ Candidato a Director o CoDirector de Grupo de Interés (GI).
- ★ Revista Sistemas (Publicación virtual Trimestral).
- ★ Candidato a Miembro de Consejo Editorial de la Revista Sistemas.
- ★ Asesoría en la edición de hojas de vida.
- ★ Referencia profesional para empleos.
- ★ Candidato a participación Profesional en proyectos de ACIS.
- ★ Candidato a participar en eventos nacionales e internacionales como delegado de ACIS.
- ★ Candidato a participar en Consultorías solicitadas a ACIS por entidades públicas o privadas.
- ★ Referencia Profesional a Cargos Público Ejecutivo.
- ★ Referencia Profesional para Miembro de la Junta Directiva ACIS o Externa.
- ★ Referencia Profesional para Perito de Procesos de Arbitraje.
- ★ Acceso diferido a la base de Webinars de ACIS. Consulte la Programación de Conferencias o YouTube
- ★ Podrá tener su correo con @acis.org.co
- ★ Acceso a Oportunidad laboral en nuestros portales Oferta de Empleo y Perfil de Ingenieros.
- ★ Suscripción Anual.
- ★ Descuento por Antigüedad.
- ★ Descuento en Convenios.



Más Información en:
www.acis.org.co
3015530540 - 3043463413

Para solicitar sus beneficios o afiliarse debe
enviar un correo electrónico a
suscripciones@acis.org.co

**CONECTA CON
NOSOTROS**

@Comunidadacis



www.acis.org.co