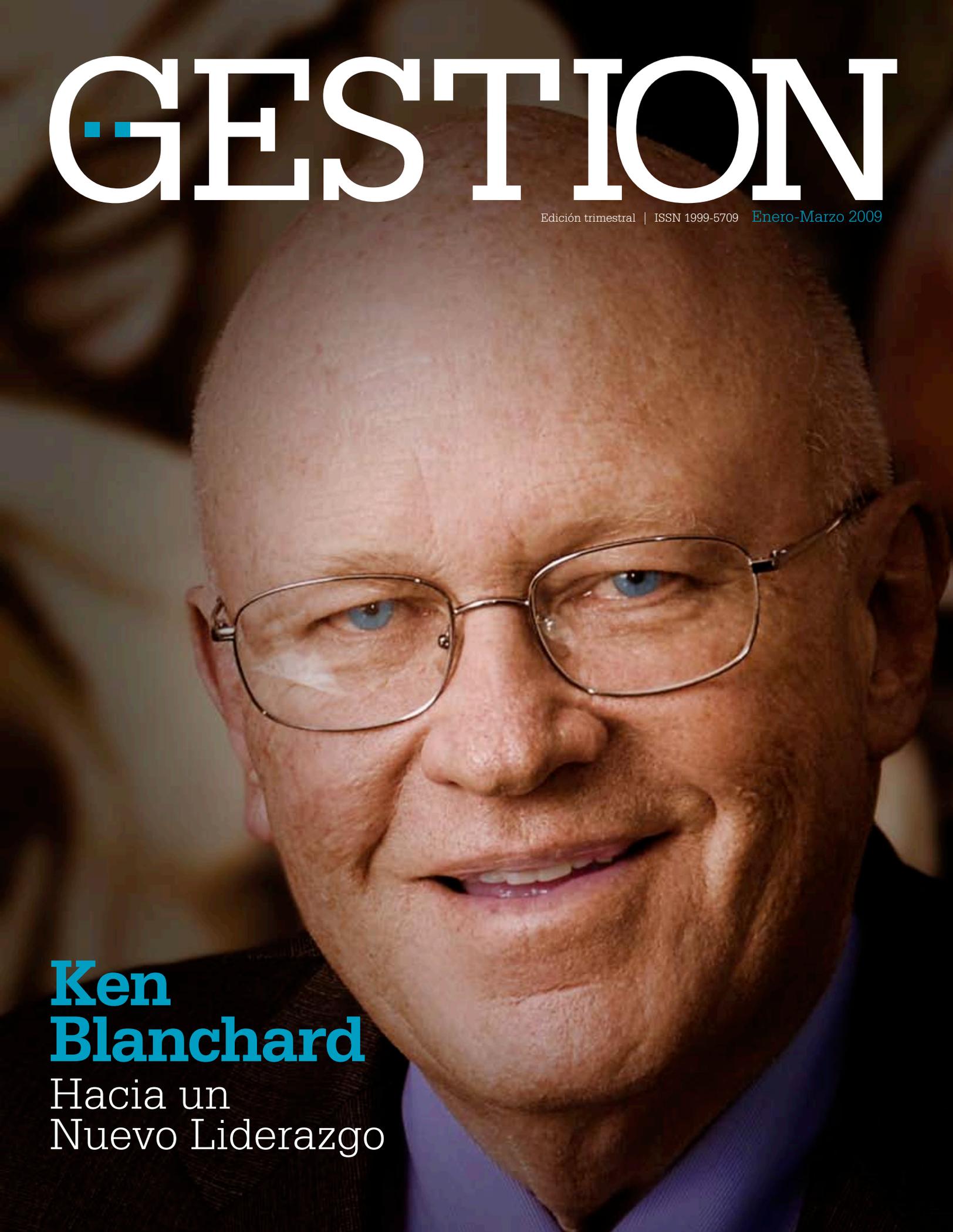


GESTION



Edición trimestral | ISSN 1999-5709 Enero-Marzo 2009

Ken Blanchard

Hacia un
Nuevo Liderazgo



¿Quién diría que quedaría como nuevo?

*Sólo un grupo con más de 40 años
de experiencia puede ayudarte a hacerlo.*



UNIVERSAL
Tu Respaldo de Siempre



AES Dominicana provee soluciones energéticas innovadoras para el desarrollo sustentable y competitivo.



Tel.: (809) 955-2223 Fax: (809) 955-8413 www.aesdominicana.com.do



9

Herramientas Gerenciales

El mayor riesgo es no hacer nada

Descubra por qué es importante la innovación estratégica en la consecución de los objetivos y metas de las organizaciones.



18

De Portada

Hacia un Nuevo Liderazgo

Contar con verdaderos líderes es una necesidad crítica para el éxito de toda empresa y Ken Blanchard nos habla de los valores y virtudes que los caracterizan.



24

Protagonistas

Conciencia Emocional:

Aprenda a liquidar el ego
Con Maryam Varela, reputada experta en la aplicación de la Inteligencia Emocional en el mundo empresarial.

Indice	2	Temas de Vanguardia	
Carta del Director		El nuevo mercadeo	27
¿Y usted? ¿Está "Blindado"?	4	Tips & Tricks	
Apuntes Ejecutivos		El arte de pedir descuentos	28
Un viaje con rumbo definido	6	Desde INCAE	
Mejores Prácticas		Implementación de estrategia	30
Claves en la rentabilidad	13	The Seminarium Letter	
La Sección de los Expertos		El Nuevo ROI	32
Retail: Cómo superar la crisis con éxito	16	Noticias de INTRAS	34

GESTION es una publicación gratuita enviada de forma exclusiva a los participantes de los programas de INTRAS, así como a clientes, relacionados y empresas vinculadas a la firma.

GESTION se reserva el derecho de escoger los destinatarios de esta publicación y a determinar, sin previo aviso, la finalización de su edición.

GESTION no es una publicación comercial, sino una contribución al sector empresarial. Los juicios y conceptos emitidos en esta publicación son responsabilidad de las fuentes, y por ende no comprometen a INTRAS o a las empresas auspiciantes de esta publicación.

Prohibida la utilización, reproducción y difusión de esta publicación sin la autorización de INTRAS y/o de sus aliados.



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Santo Domingo, República Dominicana.
Teléfono (809) 542-0126 • Fax (809) 540-1982
e-Mail: serviciocliente@e-intras.com • www.intras.com.do

GESTION

Edición Trimestral
República Dominicana
Enero-Marzo 2009

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS

Colaboradores en esta edición

Maryam Varela
John Ickis
Peter Wilton
Luis Diego Alvarado
Ricardo Vallenilla
Luis Castillo
Guillermo Edelberg
Roberto Cañamero

Instituciones Colaboradoras
INCAE
Seminarium

Coordinadora de Producción
Karina Bautista

Diseño y Dirección de Arte
VEGA Grupo Creativo

Fotografías
Fernando Calzada
Ricardo Rojas
Fuente Externa

Colaborador de Diseño de Artes
Jeffrey Medina López

Planes Corporativos

Soluciones de telefonía móvil que se adaptan a las necesidades de tu negocio.

Plan Óptimo

Comparte los minutos con todos tus asociados. Puedes asignar líneas abiertas o cerradas.

Plan a tu Medida

Arma un plan con diferentes tipos de líneas y paquetes de minutos adaptados a la necesidad de cada usuario.



tu voz
viva
viva.com.do

Contacta a uno de nuestros ejecutivos de Cuentas Corporativas llamando al 809 503 7550 y desde el interior sin cargo al 1 809 200 7550

¿Y usted? ¿Está “Blindado”?



Los recientes acontecimientos mundiales y sus continuas ramificaciones han cambiado para siempre y de forma evidente los cimientos del escenario económico mundial y sobre todo han sacudido los paradigmas sobre los cuales se cimentaron muchas de las empresas creadas en los últimos 100 años. Más que hablar de crisis, hablamos de un reordenamiento del mundo capitalista con el matiz de que a diferencia de otras coyunturas similares, en este caso no ha habido país, sector, empresa o persona que haya permanecido ajena o inmune a sus “ondas expansivas”.

El término “Blindado”, acuñado en Latinoamérica para dimensionar hasta que grado nuestros países y sus economías serán o no afectadas por este fenómeno, ha sido quizás uno de los términos más utilizados recientemente y que más debates ha generado. Siendo éste tan ilustrativo de lo que implica estar “protegido o no”, entiendo que aplica perfectamente para dos preguntas que desde hace tiempo rondan en mi cabeza: 1) **¿Están nuestras empresas “Blindadas”?** y 2) **¿Estamos nosotros (como empresarios y/o profesionales) totalmente “Blindados”, ante lo que definitivamente será un nuevo escenario?**

Para ilustrar a que me refiero con una empresa “Blindada” lo ilustraré con algunas preguntas (la lista podría ser interminable): ¿Contamos con empleados comprometidos, capacitados, totalmente informados de nuestra realidad y sobre todo dispuestos a dar la “milla extra”? ¿Conocemos nuestros mejores clientes y hemos trabajado para que éstos sean totalmente incondicionales a nuestra empresa, sus productos y nuestros niveles de servicio? ¿Hemos priori-

zado siempre nuestras inversiones basados en criterios de austeridad y optimización? ¿Contamos con planes estratégicos formales y sobre todo con los mecanismos idóneos para su monitoreo continuo? ¿Somos los mejores o los más baratos o los más próximos, a los clientes en nuestro sector? ¿Tienen nuestras empresas productos únicos y realmente diferenciados?

¿Y usted, está Blindado? ¿Ha sido ético con sus competidores? (Mañana podrían ser sus empleadores o incluso sus clientes si decide, o tiene que, independizarse...) ¿Ha sido equitativo con sus proveedores? (Mañana podrían darle facilidades que usted necesite...) ¿Ha sido solidario con sus clientes? (Mañana podrían volver a ser sus clientes en otras circunstancias...) ¿Ha sido justo con sus supervisados? (Mañana podrían ser sus mejores referidores o incluso sus clientes también) ¿Y con sus compañeros de trabajo, ha sido cordial? (Mañana podrían ser sus jefes...) ¿Está usted posicionado como un profesional competente, íntegro y de trato afable? (Mañana puede surgir una oportunidad única tanto en su propia empresa como en el mercado...).

¿En resumen, está usted conciente que en tiempos de bonanza todo es fácil y que realmente cuando se cosecha lo que hemos sembrado todos estos años es cuando cambian los esquemas y las circunstancias?

Ney Díaz





POPULAR®
Siempre a tu lado
45 Años

Chequera Electrónica

Internet Banking

Facilidades de Crédito

CUENTA CON **TUDO**

Con la **Cuenta Corriente Premium del Popular** tienes la oportunidad de satisfacer más allá de tus necesidades a través de:

- Emisión de una Chequera Electrónica para realizar transacciones locales e internacionales
- Acceso a Internet Banking
- Facilidades de crédito a través de una Línea de Reserva y Tránsito(*)
- Tarjeta de Crédito
- Servicio personalizado.

¡Nunca antes habías recibido tantos beneficios en una sola cuenta... tómalo en cuenta!

**Premium
POPULAR**

Para mayor información sobre este y otros servicios contáctenos en www.popularenlinea.com o llame a **Telebanco Popular**: 809-544-5555 o *BPD desde su celular.

(*) Los productos de crédito están sujetos a aprobación crediticia.



Un viaje con rumbo definido

La planificación estratégica es fundamental para que una empresa tenga claro dónde se encuentra y hacia dónde quiere ir, para así poder aprovechar mejor las oportunidades que el mercado le presenta.

Si uno no tiene un plan es como empezar un viaje sin tener un mapa. Ese mapa, representa la Planificación Estratégica, es saber cómo se espera lograr los objetivos estratégicos o la dirección que se fija, es un proceso más que un producto.

Es necesaria para estar seguros de que se está siguiendo el rumbo que se había trazado y nos sirve para identificar cualquier variación en los hitos o metas que se han planeado. Pueden haber diversas razones para esas desviaciones pero si uno no tiene un plan, no puede cuestionar si esas variaciones responden a nuevas oportunidades. Peter Wilton, experto en la materia nos explica que un plan no debería ser tan rígido como para que no nos permita aprovechar las oportunidades que surjan en el camino, pero tampoco se deben realizar cambios sin antes cuestionar cada oportunidad para ver si realmente es una posibilidad de mejorar la empresa o puede ser una desviación que nos quita de este rumbo.

Cuando uno está formando la empresa es una buena práctica el tener un plan de negocios bien diseñado y éste constituye el primer plan estratégico, que es lo que la empresa pretende hacer, como pretende hacerlo y normalmente hay una declaración de misión, visión y valores y eso da una buena primera pauta. “Yo recomiendo que el plan se revise por lo menos una vez por año y a veces con mayor frecuencia, sobre todo en el principio, para que uno pueda evaluar siempre los nuevos acontecimientos que surjan”, señala Wilton.



“Yo recomiendo que el plan se revise por lo menos una vez por año y a veces con mayor frecuencia, sobre todo en el principio, para que uno pueda evaluar siempre los nuevos acontecimientos que surjan”

La globalización obliga a las empresas a tener un plan estratégico, puesto que implica nuevos mercados que tal vez antes estaban cerrados y al mismo tiempo son nuevas amenazas de posibles competidores que antes no había. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado de no dejar que cosas como el Internet o las nuevas tecnologías nos hagan cambiar los fundamentos de nuestra estrategia. Las estrategias robustas no se cambian cada vez que hay un nuevo descubrimiento, sino que tienen elementos que son firmes y sólidos y que solamente varían cuando se evidencia que es necesario. Pero la estrategia tiene una parte duradera que es el propósito fundamental, el posicionamiento estratégico frente a los competidores y esto no tiende a cambiar con tanta frecuencia.

¿Cómo diseñar un buen plan estratégico?

Un buen punto de partida es una visión del futuro, eso nos da una idea de donde queremos llegar y que es lo que quisiéramos que esta empresa logre en los próximos 5 ó 10 años; una visión de cómo será el mundo si nosotros logramos lo que pretendemos con nuestro propósito estratégico. Pero otra alternativa, que también es debatida es el hacer una introspección muy cuidadosa de la capacidad interna de la empresa, sus fortalezas y debilidades. Pero, principalmente, lo que necesita un buen proceso es el analizar cómo llenar la brecha entre donde estamos actualmente y dónde queremos llegar. Es un proceso interactivo de hacia dónde queremos llegar y dónde estamos, y lo importante es que nuestro diagnóstico organizacional interno sea bastante riguroso, que realmente entendamos cuáles son nuestras limitaciones y que seamos realistas. El problema que muchas empresas han tenido es que les ha faltado el realismo en sus planes, pero es igualmente importante imaginar distintos futuros para la empresa que queremos, porque eso es lo que da el aliciente, el entusiasmo, la motivación a toda la organización. Una vez que se tiene eso claro, el próximo paso es determinar cuáles son las distintas opciones para llegar desde donde estamos hacia donde queremos ir. “Normalmente los problemas que he visto es que las empresas no toman suficiente tiempo para imaginar todas las posibles alternativas que tienen y ese proceso, normalmente se hace a través de talleres de lluvias de ideas en la cual ninguna es rechazada inmediatamente, pero nos permite estar seguros de haber planteado toda la gama de opciones que tenemos, antes de comenzar a evaluarlas rigurosamente, aplicando los criterios que vienen de nuestros objetivos, de nuestros valores.

Este proceso de lluvia de ideas, idealmente debe ser ampliamente participativo, que surja desde abajo hacia arriba, igualmente como desde arriba hacia abajo, porque los planes creativos no necesariamente se generan con muchísimas

personas, es la idea dentro del líder o de un pequeño grupo, pero que también es discutida y cuestionada entre todos, porque en ocasiones son precisamente las personas que conocen la realidad quienes pueden decir “esto no va a funcionar”.

El procedimiento correcto

Ese plan normalmente está planteado en término de plazos de tiempo, de metas o tal vez un plan de acción. El primer año de ese plan debe convertirse en el plan operativo y en un proceso de dar arranque, eso debe incluir la fijación de metas a mediano y corto plazo y el establecimiento de indicadores para toda la gente y a través de un proceso (planeamiento por objetivos o cuadro de mando integral, instrumentos), medir el progreso, y si progresa bien, podemos elevar las metas. La fijación de responsabilidades es muy importante para la rendición de cuentas a corto plazo. Con un buen plan operativo, con objetivos específicos, medibles, con responsabilidad individual y compartida (porque puede haber equipos de trabajo responsables para ciertos productos del plan, pero también debe haber responsabilidad individual) y evaluación del desempeño.

Un punto importante a considerar, según Wilton, es la calidad de la evaluación que se hace del entorno. Las empresas que hacen un buen trabajo de evaluación del entorno, usan instrumentos un poco más sofisticados, por ejemplo, el planeamiento por escenarios, tratan de imaginar distintos futuros que pudieran ocurrir tomando en cuenta todas las posibles tendencias en el entorno político, social, socioeconómico y tratan de ver no sólo el impacto de esas tendencias en la empresa, sino también cuan ciertas o inciertas son esas tendencias; entonces, mediante la construcción de un tipo de matriz de impacto y de incertidumbre, pueden ver las que pueden influir en su futuro, para que así la estrategia tome en cuenta esas posibilidades.

Wilton agrega, “Yo creo que más importante que el planeamiento estratégico, se necesita pensamiento estratégico, que no sea un plan inflexible que uno hace por hacer, porque eso puede restringir la creatividad. Mientras más detallados los planes, mientras más números tiene, mi experiencia es que menos se utiliza, y es que no tiene pasión. El plan no tiene que ser largo, pero sí debe ser muy claro, y todo el mundo debe entender cuál es la estrategia, eso es lo importante”. ■

“Se necesita pensamiento estratégico para no restringir la creatividad. Un plan debe estar lleno de pasión; muy claro, y sobretodo, que todo el mundo pueda entender cuál es la estrategia”.

Peter Wilton es Director Académico de programas internacionales de negocio en Haas School of Business, UC Berkeley, donde dicta cursos de estrategias de negocio y management internacional. Ha sido profesor en las universidades de Purdue, Duke, Michigan, Chicago y en Melbourne en Australia.



Intras

Integral Training Solutions

PROGRAMA ESPECIALIZADO EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

(PROJECT MANAGEMENT SPECIALIZATION PROGRAM)

FEBRERO - JULIO, 2009 · SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA

UN ENFOQUE ORIENTADO A LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN PMP®

PROPÓSITO:

- Profundizar y reforzar los conocimientos de la Administración de Proyectos, apoyados en la metodología, herramientas y mejores prácticas a nivel global.
- Ensayar la aplicación de procesos y herramientas certificados según lo propone el Project Management Institute (PMI®) a través de la Norma ANSI / PMI-99-001-2004 ampliamente conocida como PMBOK® Tercera Edición.
- Preparar intelectual, conceptual y anímicamente para certificarse como PMP®, a través de emular las condiciones reales, para presentar el Examen de Certificación como Project Management Professional.

Nota: Debido a su enfoque metodológico teórico-práctico este programa puede ser tomado perfectamente por personas que quieran profundizar su nivel de conocimientos en la Administración de Proyectos sin necesariamente quererse certificar como PMP®.



DIRIGIDO A:

- Gerentes de Proyectos, Jefes de Diseño de Proyectos, Ingenieros de Proyectos, Gerentes Funcionales, Líderes Funcionales, Consultores y todo profesional interesado en la profundización de sus conocimientos de la Administración de Proyectos.
- Todo profesional, no importando su área de actividad, interesado en prepararse para lograr la certificación PMP®.
- Todo profesional que desempeñe labores directas o indirectas asociadas a la ejecución y gestión de proyectos, que requiera o desee reforzar sus conocimientos, habilidades y resultados en Administración de Proyectos.
- Funcionarios Gubernamentales encargados de proyectos.



INTRAS está certificada como Global Registered Educational Provider (Rep: 1973) del prestigioso Project Management Institute (PMI) máxima autoridad mundial en la administración de proyectos. Esto implica que los participantes a este programa además de tener la garantía de la calidad del mismo, podrán obtener PDU's (Professional Development Units) por cada hora de entrenamiento de este programa.

Para mayor información e inscripciones:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini
Suite 904, Santo Domingo, Rep. Dom.
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982 • E-Mail:
informacion@e-intras.com • Web Site: www.intras.com.do

Financiamiento para el
programa completo
disponible a través de
FUNDAPEC.



El mayor riesgo es no hacer nada

¿Su empresa es exitosa? No se quede en buenos resultados, siga adelante y busque innovar, romper el mercado, porque siempre habrá alguien dispuesto a hacerlo por usted, y quitarle el mercado.

Para hablar de innovación estratégica, debemos partir por definirla, y quién mejor que John Ickis, Director Académico, D.B.A., Harvard University, quien nos explica qué es construir una cartera de innovaciones que le permita a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos. La mayoría de las organizaciones tienen una combinación de tres objetivos: crecimiento, ganancias y una reputación de liderazgo. La innovación estratégica se concentra en los tres, pero principalmente en el objetivo de construcción de una reputación de liderazgo, de modo que se focaliza en identificar formas y maneras nuevas para crear valor, que le transfiere a sus clientes o públicos y que a la vez permita dejar establecida esa reputación de liderazgo ante ellos. El momento ideal es cualquiera, sí es importante no esperar a que surjan problemas, porque ahí pasamos a la innovación reactiva.

Es proactiva cuando estamos tratando de crear el entorno futuro y no reaccionar a algo que está ocurriendo. Tratamos de crear panoramas sobre cómo lucirá el escenario y qué va a pensar la gente de nosotros en el futuro. Cuáles serán las reglas del juego en esa competencia, cuáles serán las aptitudes y las capacidades que requerirán los líderes para serlo y cómo se va a comportar el mercado. La innovación proactiva quiere moldear el comportamiento del mercado y no reaccionar a un mercado que ya está haciendo algo.

El desafío de retarse a uno mismo

El proceso de innovación empieza documentando nuestras hipótesis tradicionales, es decir, cómo debemos comportarnos como empresa y luego debemos desafiarlos, poner

en duda esas mismas hipótesis, para ver si encontramos formas diferentes de operar como empresa. Luego diseñamos planes y elaboramos soluciones que nos llevan desde esas hipótesis tradicionales hasta los supuestos totalmente nuevos. Por ejemplo, a cuáles mercados debo entrar, cómo debe estar segmentado ese mercado, cuáles son los clientes que resultan atractivos en él y las necesidades que intentamos satisfacer o quién será mi competencia. Así también debemos conocer las destrezas o aptitudes que requerirá un líder para dirigir y cómo vamos a obtener beneficios o ganancias. Estas son una serie de preguntas que definen la estrategia de la empresa. Cada compañía ha respondido esas preguntas, ya sea implícita o explícitamente y eso es lo que compone esa estrategia, documentamos eso, lo conocemos, lo comprendemos y luego lo desafiamos. “Un ejemplo muy simple es la diferencia entre Microsoft y Google, éste último es hoy día el principal competidor de Microsoft. La razón es muy simple, el modelo o estrategia de negocios de Microsoft es producir buenos software y venderlos a clientes, es así como ellos ganan dinero, y es su modelo de negocios. Google simplemente echó por tierra ese supuesto, ellos ganan dinero vendiendo publicidad a compañías que están tratando de llegar a los clientes que utilizan como motor de búsqueda a Google, y precisamente, porque de la publicidad provienen sus ganancias, es que se pueden dar el lujo de regalar el software que hace exactamente lo mismo que el de Microsoft, pero gratis y no hay nada que el fabricante de tecnología pueda hacer para contrarrestar eso”, explica Ickis.



Decisiones y riesgos, marcar la diferencia

Toda decisión que toma una empresa entraña un riesgo y con frecuencia el mayor riesgo es el de no hacer nada. Microsoft ha reconocido que aún la mejor empresa de tecnología sofisticada del mundo no es capaz de mantener una posición de liderazgo por más de 30 años, ni siquiera ellos, porque el mercado cambia y las exigencias de los clientes también y las soluciones que debemos ofrecerles varían, y es la meta de todo competidor hacer cada vez menos pertinente sus aptitudes, sus capacidades. Uno de los malentendidos que más comúnmente existe es que si usted es exitoso, no debe cambiar.

Indiscutiblemente que la estrategia implicará revisar constantemente si todavía somos pertinentes al mercado, si todavía estamos satisfaciendo las necesidades apropiadas y en la forma correcta; y si todavía somos diferentes, únicos y singulares. Ese es el objetivo de la innovación, y es lo que me confiere la reputación de liderazgo.

Las empresas pueden diferenciarse con un producto, mejor o más efectivo, flexible, que responda mejor a las necesidades, que sea confiable, con una imagen de marca que responda al nivel de servicio que ofrecen y la asistencia que brindan.

Un buen ejemplo es Singapur Airlines, que vuela los mismos aviones que United Airlines, pero son dos empresas radicalmente diferentes, la calidad del servicio de la primera es dramáticamente superior a la de la otra. La razón por la que los clientes vuelan en Singapur Airlines no es por la nave, sino por el servicio y el tratamiento que les brindan. Ickis señala que en Centroamérica y el Caribe una de las mayores necesidades y oportunidades en la industria del servicio, que incluye el turismo, las líneas aéreas y la banca, es la de diferenciarse en base a la experiencia de servicio que usted ofrezca a sus clientes.

Sobre quiénes deben participar en el proceso de innovación, el profesor explica que depende de si es una organización que se centra en sus clientes o no. La innovación tiene que ser pertinente al mercado, no puede innovar por innovar, sin que tenga absolutamente nada que ver, necesitamos una innovación que sea pertinente a clientes o públicos. Entonces nos preguntamos ¿quién debe asumir esas responsabilidades? Si es una organización que se centra en los clientes, entonces todo el mundo, yo necesito que haya gente que me ayude a comprender las necesidades del cliente o sea aquellas que no están siendo servidas adecuadamente, no están siendo satisfechas, o que simplemente han sido pasadas por alto, y necesito personas que me diseñen soluciones para esos clientes, productos, estrategias de servicio, el desarrollo de marcas, el branding, el departamento de facturación, el de servicio al cliente y necesito gente para lograr cambiar los sistemas de la empresa y mis capacidades a fin de lograr implementar esas soluciones. Por lo tanto la respuesta es que si se hace de manera correcta, toda la organización es responsable del proceso de innovación.

¿De sostenimiento o perturbadora?

Uno de los problemas es que este proceso es un continuo y en un extremo de él tenemos la innovación de sostenimiento, que es aquella que evoluciona por incrementos, donde

se mejora progresivamente la manera actual de hacer las cosas, la empresa tiene un producto, lo quiere mejorar, hacerlo más rápido y/o más barato. Y en el otro extremo de la línea continua está la innovación que perturba, que altera el mercado, que reconfigura. Es un enfoque totalmente nuevo para atender las necesidades del cliente y eso va a exigir que su compañía desarrolle capacidades nuevas. Un ejemplo claro es la cámara digital (Kodak la inventó, pero la descartó por la baja calidad de las imágenes y porque amenazaba su propio negocio de películas). Otro ejemplo es si usted es una compañía de telecomunicaciones, está tratando constantemente de mejorar la calidad y la confiabilidad de toda su red telefónica y trata de bajar el costo de la red telefónica (eso es innovación de sostenimiento). El equivalente de una innovación perturbadora sería Skype que es protocolo de voz sobre internet (VOIP), que es gratis y ha alterado la industria tradicional de las telecomunicaciones, ahí está el reto más grande de la mayoría de las organizaciones.

Las organizaciones que ya tienen éxito estarán más orientadas a sostenerlo, de hecho, mientras más éxito se tiene más se siente inclinado a sólo hacer innovación de sostenimiento y se va a mostrar muy reticente a cuestionar o retar su propio éxito. Pero el peor riesgo para una empresa es no querer correr el riesgo de cambiar, innovar de manera perturbadora. Se debe equilibrar en la cartera de servicios o productos que uno ofrece los dos tipos de innovación. El reto de la organización es que para cada tipo de innovación se necesita una cultura muy diferente dentro de la empresa, por ello en cada empresa debería de haber dos equipos separados, diferentes, que se ocupen de las dos innovaciones. Es un equilibrio muy sensible, debemos sostener aquello que nos garantizó el éxito pero tenemos que partir de allí y hacer las cosas radicalmente diferentes para garantizar que seguiremos existiendo.

“La innovación perturbadora es como tener un niño, que nos va a permitir asegurar el futuro, pero uno nunca sabe qué va a hacer de nuevo, de irrupción, alterante, revelador, pero nos va a permitir que podamos seguir existiendo en el mañana”, enfatiza Ickis.

Para finalizar, es importante tener claro que el verdadero reto es el liderazgo, son los líderes los que deben crear el ambiente apropiado en la empresa, son ellos quienes tienen que alentar a su propia compañía o empresa a que ésta cuestione, rete las hipótesis y suposiciones con las que siempre ha trabajado. Son ellos quienes deben reconocer la diferencia entre los dos tipos de innovaciones y deben crear en su empresa u organización las dos culturas diferentes que son necesarias para apoyar los dos tipos de innovación.

El problema es que a la mayoría de los líderes no les gusta que los cuestionen o los reten, la mayoría van a preferir el status quo, el éxito como ha sido hasta ahora y es por eso que una compañía que ha sido buena en el pasado, puede fracasar. ■

John C. Ickis (M.B.A., D.B.A., Harvard University) es Profesor Titular de Administración de Empresas en el campo de organización y estrategia en INCAE, Costa Rica. Su especialización es la dirección de procesos estratégicos con énfasis en los recursos humanos y ha dirigido programas de educación gerencial y competitividad en América Latina, Asia, África y Europa Central.

Ludwig M. Garcia

Hacia Tiempo que habia visto la Silla Aeron de Herman Miller en dije- rentes anuncios, y esta era solo una opcion más entre varios vieja silla. que iba a cambiar mi oficina,

Luego Use un amigo en su oficina, y al ver que este tenía una Aeron, le dije que permitiera Sentarme en ella, Te comento que la sensación fue extraordinaria, nunca cómoda sentada en una silla tan práctico de la y con un concepto tan práctico de Ergonomía. A partir de ese momento la decisión era obvia, no tenía nada, nada de probar que una aeron de podía ser mejor que las sillas formadas para posparto por largos jornadas que tiene Trabajo. Es una redición que te suvo ya más de cinco años, y te suvo que no la cambio por otra. Mi Aeron y yo!!!

Johny Guin



Distribuye: BII DOMINICANA, S. A.

Visite nuestro Showroom en Haché Plaza, 1er. nivel, Ave. John F. Kennedy, Sto. Dgo., R.D. Tel.: 809-472-2501 Fax.: 809-472-2566. E-mail: ventas@biidominicana.com

Ahora toma el control de lo que ves

Con la nueva caja DVR de Telecable Digital puedes grabar, pausar, retroceder y adelantar tu programación favorita



GRABACIÓN DIGITAL

El disco duro interno te permite grabar hasta 30 películas y 120 capítulos de tu serie favorita.



SISTEMA DE GRABACIÓN SIMULTÁNEA

Graba simultáneamente hasta dos programas o series, mientras reproduces uno que hayas grabado anteriormente.



AGENDA DE GRABACIÓN

Puedes programar tu caja para que grabe lo que quisieras estar viendo mientras estás lejos de casa.



PAUSA EN VIVO

Si necesitas moverte dale pausa a lo que estés viendo y continúa donde lo dejaste con solo presionar un botón.

Para más información llama al **809-476-0101**
www.telecable.com.do

telecable
de tricom

Más diversión, más vida.



Distribución y Logística

Claves en la rentabilidad

Si hablamos de industrias, la distribución y la logística son la sangre sobre la cual gira todo el sistema. Ambos factores se convierten en determinantes de los principales indicadores de productividad (como la rentabilidad) y de optimización de recursos. Desde la perspectiva actual en la que existen diversos problemas, incluida la crisis global, las empresas se ven con un menor margen de acción y de utilidades; por ende las áreas de logística y distribución deben ser manejadas de una manera muy eficiente.

Visto desde esa perspectiva, las organizaciones requieren tener talento muy bien preparado y personal altamente calificado dentro de estas tareas. Ya no se puede pensar en estas áreas como el bodeguero y el chofer de camión que lleva los productos de un lado a otro, sino que ahora debemos hablar de todo un engranaje que involucra a todos los niveles velando por esta función que es determinante en la rentabilidad de los negocios.

La cadena de distribución y abastecimiento parte en muchas ocasiones desde plantaciones propias o plantas de producción, hasta el consumidor final. Ahora bien, las organizaciones modernas lo están viendo desde otra perspectiva, se ha invertido la cadena. Hoy los determinantes de la composi-

ción de esta cadena de abastecimiento toman como base al consumidor final. En función de satisfacer sus necesidades, se van creando los recursos necesarios para proveerle lo que desea dicho consumidor y hacerlo de manera eficiente. Debemos entregar al consumidor no sólo el producto que requiere, sino además el tipo de empaque, la presentación y la cantidad que le gusta. Debemos saber también dónde lo va a adquirir y en cuánto tiempo lo necesita. En función de esas necesidades se va desagregando hacia atrás la cadena de abastecimiento para darle lo que necesita y satisfacer sus gustos y preferencias.

Una empresa no puede darse el lujo de no tener un producto determinado. Estos desabastecimientos, señala el





experto Luis Diego Alvarado, están determinados por la falta de coordinación y trabajo conjunto entre el proveedor y el cliente. Actualmente, lo que se busca es que en el modelo de gestión exista una sociedad entre el proveedor y el canal de venta. Que sean creativos en las soluciones de trabajo, de tal manera de que sea una relación abierta, donde compartan información y recursos; y que al fin y al cabo el consumidor tenga a su mano lo que anda buscando en los canales de venta.

Por ejemplo si una empresa de vestir no recibe la cantidad esperada de su proveedor de un país determinado, simplemente se abastece de otro.

“Hay industrias, como la avícola por ejemplo, donde debe haber una planificación con muchos meses de antelación en la obtención del producto final (carne, embutidos, huevos), para que el consumidor cuente con su desayuno completo diariamente.”, señala Alvarado. Agrega señalando: “La distribución es una cadena, formada por eslabones, si se pierde o quiebra un eslabón, se pierde toda la cadena, pues es una secuencia. En la medida en que las empresas conozcan la certeza de cada uno de los eslabones (fases), están en posición de ser rentable y eficiente a la hora de ejecutar su labor”.

Hay que concientizar a las organizaciones de tres cosas fundamentales: una es que en la medida que no se compartan información y talento no se podrá competir en el mundo globalizado de hoy; dos, si no se les agregan bien las fases de la cadena de abastecimiento, ni se conoce a profundidad las peculiaridades que tienen esas fases dentro de la cadena total, es muy probable que no logremos detectar las ineficiencias dentro del proceso; y tres, la innovación en el modelo de gestión va mas allá del producto. De nada nos sirve modificarlo, si en la cadena de abastecimiento estamos fallando; el modelo de gestión no considera muchos factores que nos hacen ser más ineficientes, no alcanzando los logros que buscamos de rentabilidad, de servicios y de eficiencias en términos generales.

Poner atención

Uno de los puntos que en el Caribe y Latinoamérica debemos poner muchísima atención es en saber qué tan profundos somos en el análisis de la producción y qué tanto conocemos al consumidor. Además, hay que ser consecuen-

tes cuando vemos en una góndola de un supermercado un producto nuestro vencido, debemos saber si estamos entregando más de lo que ese supermercado requiere realmente o si el producto definitivamente no tiene rotación.

Un producto vencido es una respuesta del consumidor hacia lo que ofrecemos, por lo tanto debe haber una mayor profundización del análisis y coordinación, además de ser insistentes en compartir información entre el proveedor y el cliente. Esto marca la diferencia entre ser eficientes y rentables o tener fracasos.

La industria de por sí es la que nos va a determinar el recurso necesario. A nivel de distribución se están rompiendo paradigmas en la definición del tipo de producto que se tiene. Por ejemplo ya se están vendiendo productos por teléfono, ahorrándose así en la distribución. Por esta razón debemos ser creativos, de tal manera que podamos maximizar con los productos que manejamos. No nos referimos con esto a minimizar costos, sino a maximizar ahorros, lo que se refiere a la línea de ingresos que hay que mantener la atención sin sacrificar el objetivo o meta que buscamos.

En economías como la nuestra tenemos que ser muy eficientes para poder captar las oportunidades, que son limitadas, y que forman parte de la realidad con la que tenemos que vivir en las organizaciones. A nivel de distribución no hay nada escrito, hay condiciones que varían según el tipo de empresa o producto que se trate. ■

“La distribución es una cadena, formada por eslabones, si se pierde o quiebra un eslabón se pierde toda la cadena, pues es una secuencia. En la medida en que las empresas conozcan la certeza de cada uno de los eslabones (fases), están en posición de ser rentables y eficientes a la hora de ejecutar su labor”

Luis Diego Alvarado es Presidente y Fundador de Geoestrategia, S.A, reconocida firma consultora internacional. El Ing. Alvarado cuenta con una Maestría en Economía Empresarial y un postgrado en Administración Funcional por el INCAE, Costa Rica y es facilitador asociado a la firma de capacitación **INTRAS**.

Transfiera dólares a través de
Internet Banking León



*Visite nuestro Banco Electrónico
las **24 horas** los **7 días** de la semana.*

Retail: Cómo sortear la crisis con éxito

En muchos países los minoristas están enfrentando lo que podría llamarse “Una tormenta perfecta” de tendencias económicas negativas. Los mercados crediticios mundiales se han paralizado después de que surgieron problemas en el mercado de las viviendas en EE.UU. La economía de consumo de EE.UU. se ha estancado y, dado su papel tradicional como impulsor del crecimiento a nivel mundial, ha causado una disminución de la actividad económica en muchos otros países. En respuesta, los bancos centrales han mantenido una política monetaria menos rígida que la de los Estados Unidos, incentivando a una notable baja del valor del dólar estadounidense y una gran liquidez en dirección a los mercados financieros. Los inversionistas, a su vez, han respondido incentivando un enorme aumento de los precios de los productos commodities, los precios del petróleo se han duplicado en un año y muchos precios de productos alimenticios han aumentado en forma considerable.

“La mejor forma de predecir el futuro es crearlo”

Alan Kay
Pionero de la computación



Deloitte.

“En la lucha por sobrevivir, los más aptos ganan a expensas de sus rivales, porque logran adaptarse mejor a su ambiente”

Este ambiente ha provocado un gran desafío para los retailers. Los altos precios de los alimentos y la energía han provocado que los consumidores busquen productos de reemplazo. La baja de los precios de las viviendas en algunos mercados, en particular en los Estados Unidos, ha generado un efecto riqueza negativo. Por lo tanto, han disminuido los gastos de consumo en bienes durables. En la medida que aumenten los gastos, los consumidores se vuelven más sensibles a los precios y favorecen a las tiendas de descuento en lugar que a los almacenes con altos precios.

Por último, las débiles condiciones del mercado crediticio han dificultado a los minoristas financiar fusiones y adquisiciones, lo que significa que algunos de los más débiles pueden simplemente sucumbir. Todo esto está sucediendo en un escenario donde aumentan los llamados a aumentar las regulaciones y la transparencia.

¿Seguirá esto eternamente? Probablemente no, ya que todas las contracciones económicas terminan y ésta no será la excepción. Sin embargo, la mayoría de las crisis forman parte de un proceso mayor de reestructuración económica, y es frecuente que la volatilidad continúe incluso después del sobresalto inicial. Es probable que los problemas que existen en los mercados crediticios sobrevivan a la contracción de la actividad económica. Es decir, incluso cuando se recupere la economía de EE.UU., como finalmente sucederá, las condiciones del mercado crediticio a nivel mundial continuarán débiles hasta que los mercados financieros estén convencidos que se ha castigado la mayoría de los activos deficientes.

En lo que respecta a los mercados de productos básicos o commodities, los factores que han contribuido al inmenso aumento de los precios sobrepasan la actual contracción de la actividad económica. El rápido crecimiento de las economías emergentes y la escasa inversión en nueva infraestructura productiva constituyen las principales causas del alza que se presenta en los precios del petróleo, además de la baja del dólar estadounidense en 2008. Respecto a los alimentos, los grandes subsidios para la producción de

biocombustible jugaron un papel importante en los aumentos de sus precios. Todos estos factores seguirán estando presentes, aunque puede que los precios sean especialmente volátiles en el futuro cercano.

Es necesario también tener en cuenta que, además del tema de los ciclos económicos, cada vez hay mayor evidencia que la incertidumbre y la volatilidad simplemente pueden pasar a ser una condición permanente

en el ambiente comercial externo. De allí que los escenarios de clima de incertidumbre repletan los pronósticos tradicionales de la venta al por menor. Las inmensas innovaciones y transformaciones están cambiando la forma en que compramos, nos comunicamos e interactuamos y, por esa razón, la transparencia de la información ha traspasado el poder a los consumidores, que han reaccionado exigiendo más alternativas a precios más bajos.

Dadas estas condiciones económicas, los analistas han adoptado un tono pesimista y defensivo, y la alta gerencia trata en lo posible de bajar las expectativas de los resultados de las empresas para el próximo año. Pero la mayoría reconoce que abordar una contracción de la actividad económica con una actitud negativa no es una estrategia ganadora, y que los ciclos y tendencias mayores pueden convertirse en una excusa para un bajo rendimiento, o una oportunidad para hacer sus negocios más competitivos y lograr una mayor participación en el mercado.

Entonces, las interrogantes son: ¿Cómo se convierte el desafío de una contracción económica en una oportunidad para tener un equipo gerencial y una empresa mejor? ¿Cómo puede el retail salir de esta situación con una mayor participación de mercado y un modelo comercial más competitivo? ¿Qué estrategias y tácticas contribuyen a sobrevivir, e incluso tener éxito, durante una tormenta económica?

Las respuestas llevan a un examen y evaluación minuciosos de los procesos y formas en que actualmente se hacen negocios, al igual que recomiendan actuar con mucha decisión para aprovechar las ventajas que puede ofrecer un mercado débil. A continuación se presenta un análisis de los numerosos desafíos que los minoristas enfrentan en una contracción de la actividad económica y algunas sugerencias de cómo pueden trabajar para cambiar la perspectiva de las noticias económicas negativas. En otras palabras, cómo convertir los desafíos en oportunidades.

NOTA:

Para leer este artículo completo diríjase a: www.deloitte.com/do

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu -asociación suiza- y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/do/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus Firmas miembro.

Un viaje transformador. Esto es para Ken Blanchard el liderazgo al más alto nivel. Estuvo en el país disertando sobre este proceso transformador frente a un nutrido grupo de líderes empresariales. Los líderes del presente que aprendieron cómo ser más eficientes en su trabajo.

Hacia un nuevo Liderazgo

“La economía se reduce a la confianza en el empleo, tanta mala noticia en torno a la crisis ha acabado logrando una gran negatividad. ¿Qué hacemos como líderes? Mantenernos unidos, ofrecer buenos servicios y seguir ahí”.





La expectación era grande, el aforo multitudinario. La conferencia “Liderazgo al más alto nivel” que ofreció Ken Blanchard, invitado al país por INTRAS, concitó a los principales líderes empresariales dominicanos que, desde temprano, acudieron a la cita con un deseo claro: potenciar su liderazgo. Este líder cree tanto en aquello que comunica que lo hace de una forma directa, clara y contundente. Habló de cómo alcanzar ese liderazgo al más alto nivel. ¿El secreto? Ser un líder servidor. Ninguno de los que asistieron a su conferencia quedó indiferente al escuchar que “uno se convierte en adulto cuando aprende que está en este mundo para dar, no sólo para recibir”. Ahora bien, cómo logra usted esta afirmación en un mundo de negocios tan competitivo y en una época de crisis. Ken Blanchard lo explicó y todos escucharon atentamente.

Visión y metas

Liderazgo es amor. Sí, como lo lee. Amor hacia su misión, sus clientes, su equipo y usted mismo. Es la única manera de alcanzar la excelencia, y para lograrlo debe tener las prioridades muy claras.

Muchas organizaciones no saben hacia dónde se dirigen y qué les guía en el camino. Es muy importante tener una visión inspiradora. ¿Qué trata de lograr con su negocio o con su liderazgo? Sin ese punto en el horizonte, la energía se dispersa. Si tiene claro en qué negocio está, tiene muy presente cuáles son sus metas; quizás no se logren siempre, pero por lo menos allanarán el camino. Y es una técnica que perfectamente se aplica en la vida personal, porque ésta no puede entrar en contradicción con la laboral.

Walt Disney tuvo su visión muy clara: quería que todo el mundo saliera con una sonrisa en la boca, y lo logró.

Escuchar al cliente

El mayor problema de hoy en día es el ego humano, afirma Ken. Las personas son parte del problema y no de la solución. Además, no asumen responsabilidades y la culpa siempre es de los demás. Es algo que vemos a diario en todas las facetas de la vida.

Y la respuesta está tan cerca, tan al alcance de todos. Hay que ser un líder servidor, de manera que los clientes y las personas que trabajan con usted se conviertan en un elemento esencial del éxito, más aún que ganar dinero.

Todos los clientes son importantes, y usted debe saber qué quieren. Un buen producto y un buen servicio le da acceso al campo de juego, pero la única manera de mantenerse es el momento de la verdad, es decir, cada vez que un cliente entra en contacto con la empresa hay que lograr una buena interacción y ganarse su fidelidad.



Mucha gente escucha a los clientes pero es a la defensiva, primero hay que comprender, escuchar y luego reaccionar. Entusiasmarse con las cosas y luego decidir, prestar atención a los clientes. Eso es liderazgo de servicio.

Todos juntos

Tras las metas, la visión, los valores y la energía enfocados... Llega transmitir todo eso adecuadamente a las personas con las que trabaja. Recuerde que su trabajo es servir. A todos les gustan las jerarquías, el título de jefes y tener subalternos. Pero hay que permitir que éstos usen el cerebro, darles poder para manejar las situaciones con los clientes.

Es el momento de voltear la pirámide y asociarse con su equipo para un excelente desempeño. Si el personal está en sintonía con lo que hacen, todo va a funcionar. Como líder

Próxima página ►



Tres claves

Los grandes líderes tienen 3 grandes virtudes:

Resolución: ser determinados para alcanzar su visión inspiradora.

Humildad: la mejor manera de combatir el ego. Humildad no es ser débil, es utilizar el talento como un trampolín.

Las personas humildes no piensan menos de sí mismos, simplemente no piensan tanto en ellos mismos. Hay que aceptar los errores.

Generosidad: utilizar su tiempo y capacidades para dar y no sólo para recibir.

Los valores

Es importante establecer una serie de valores que inspiren a la visión. Para Ken los principales son pasión, beneficio, gente y prioridades.

Pasión en lo que hace, que esto le genere dinero, preocuparse por su equipo y sus clientes, y tener muy clara su jerarquía de prioridades. Esto no significa que no enfrente la realidad, sino que vea las cosas desde el lado bueno de la vida. Un líder tiene que proyectar una buena imagen, aun estando desmoralizado, y mandar ese mensaje en todo tipo de formas posibles.

La mente tiene en común con la computadora que no distingue entre la verdad y lo que usted le dice. Si se repite constantemente que no es bueno, la mente lo acepta y responde en función de esa verdad. Entonces, mírese en el espejo y diga: soy extraordinario.

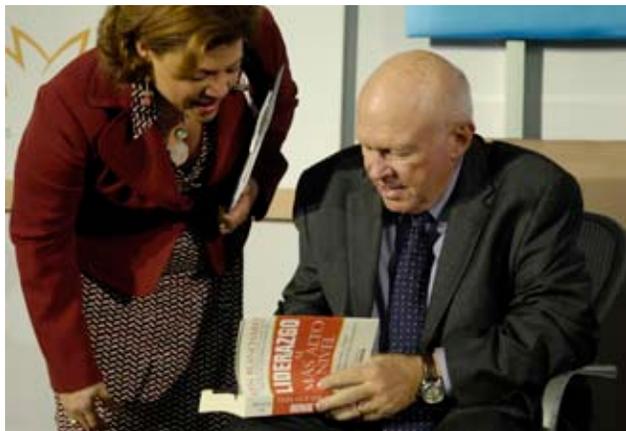


debe ayudarles a resolver problemas, darles participación y permitir que disfruten su trabajo. Todo se traduce en que harán aquello que esté en sus manos para atender bien a los clientes.

Cuando evalúe el desempeño de su personal, todos deben estar cerca de la "A". Para lograrlo, su papel es planificar su trabajo, dejar claras las normas, establecer las metas y dar un entrenamiento diario. No sólo tendrán una A, sino que confiarán en usted y todo devengará en un gran beneficio para la empresa. Aquellos que no se sumen a ésta dinámica, como dice Ken, compártalos con la competencia.

El buen líder

¿Está siendo un líder para servir o para ser servido? Sea honesto y tendrá la batalla ganada. Tal y como explicaba Ken, los líderes egoístas piensan que se merecen el puesto, no se dan cuenta que todo es prestado. Hay que aceptar las críticas para mejorar, y permitir que las personas a su alrededor brillen. "Ninguno es más inteligente que todos juntos". Y no hay nada malo en pensar que la valía es dinero y reconocimiento, lo malo es cuando como líder sólo valora esa parte de su trabajo.



Algunos de los momentos y del público que se dió cita en esta magistral conferencia.

Liderazgo al más alto nivel, es lograr que las personas alcancen las metas propuestas. Los beneficios son el aplauso que usted recibe de sus clientes y crear un entorno motivacional entre su gente. El objetivo final es ser el proveedor que elijan los clientes frente a la competencia, así se convierten en parte de su fuerza de ventas, y ser el empleador con el que todo el mundo quiere trabajar. Eso es el éxito.

Y ahora conteste, *¿qué clase de líder es usted?...*





Línea USB

Conéctese a su negocio sin importar la distancia

La Línea USB le permite realizar y recibir llamadas a través de su computadora conectada al servicio de **Internet Banda Ancha** en cualquier parte del mundo, utilizando una memoria USB, mediante un número 809 u 829 de la **República Dominicana** integrado a un software de **telefonía IP** que tiene todas las características de un teléfono tradicional.

Comuníquese con su consultor de negocios,
llámenos al 809-334-5000 y 809-200-8098
www.tricom.net


tricom[®]
conecta tu mundo

Conciencia Emocional

Aprender a liquidar el ego

La globalización y el desarrollo tecnológico han cambiado al mundo. El mundo que hoy vivimos es diferente; parte de lo que hemos aprendido, hoy, ya no sirve, los pilares que han sostenido a generaciones durante años, ya apenas son válidos. Sí, pero ¿cuáles son los nuevos valores?



No los conocemos aún, por eso estamos como estamos. La fase actual, es de transición, de lo viejo a lo nuevo; y como transición que es, conlleva una gran dosis de incertidumbre para todos: el pasado ya lo vemos como pasado, pero el futuro aún no lo podemos vislumbrar. Esto nos hace sentir perdidos, incómodos e inseguros, por eso vivimos tan centrados en nosotros mismos.

Ha de surgir un nuevo ser humano que aún está tratando de encontrar su rumbo. Un ser humano no centrado en satisfacer necesidades superfluas, sino que camine en busca de un sentido.

¿Y todo eso por qué?

El ser humano no puede vivir de espaldas a sí mismo, y los últimos años los hemos vivido así, sin pensar, sin saber en realidad a donde íbamos. En apariencia, los dictámenes del consumo nos lo ponían todo claro: “eres lo que tienes”.

Sin embargo, esa lucha encarnizada en función del tener nos ha dejado bastante vacíos; nos empezamos a dar cuenta que las promesas no eran reales; que no somos más felices por tener más cosas. En realidad, el ser humano de hoy se siente un poco hueco; si se para a pensar no sabe a donde va, ni por qué.

¿Y entonces?

Ya no podemos esperar instrucciones, ni dejarnos guiar, ni hacer lo que otras personas quieran que hagamos; esos eran otros tiempos. Hoy nosotros tenemos que elegir, tomar decisiones autónomamente, entender internamente por qué y para qué lo hacemos. Encontrar en aquello que hacemos nuestro sentido, a partir de ahora seremos gestores de nuestro propio destino.

El nuevo ser humano necesita conocerse y entenderse mejor; responsabilizarse más de su propia persona, encargarse de su desarrollo y darle un sentido verdadero a su vida.



¿Y cómo yo puedo conocer cuál es mi ego?

En la vida todos vamos de algo, todos mostramos diferentes imágenes. Reflexionar sobre las nueve caras del ego, te pueden ayudar a identificar cual es el tuyo:

“Yo soy perfecto”. Son personas con ira, que tienen miedo a mostrarla, entonces han aprendido a mostrar una cara diferente de lo que realmente sienten, es decir, pueden estar verdaderamente incómodos y mostrarse muy agradables. Son personas correctas, precisas, educadas, con unos sólidos principios morales y con un alto nivel de autoexigencia.

“Yo siempre estoy dispuesto a ayudar”. Son personas que quieren ser queridas y tienen miedo a mostrar sus propias necesidades, se muestran por tanto siempre serviciales y dispuestos a echar una mano a quien haga falta. Son personas preocupadas por los demás, generosas, demostrativas, complacientes y muy cariñosas.

“Yo soy una persona con éxito”. Son personas con miedo a fracasar que se adaptan como un camaleón a cualquier circunstancia con tal de mantener su imagen de éxito. Son personas ambiciosas, ganadoras, rápidas, pragmáticas, entusiastas y prácticas. Tienen una elevada consciencia de imagen.

“Yo soy diferente y auténtico”. Tienen miedo a ser del montón, les aburre la normalidad y echan en falta la belleza pura, todo les parece ordinario. Ante los otros, proyectan una imagen de seres únicos y especiales para evitar que puedan descubrir que ellas también tienen deficiencias. Son personas sensibles, individualistas, idealistas, temperamentales y con un alto componente creativo.

“Yo pienso y sé”. Son personas con miedo al vacío que se aíslan del resto, y se protegen con una imagen de sabios pensadores. Son personas distantes, intelectuales, tranquilas, objetivas y poco sensibles a las emociones. Tienen una constante necesidad de aprender, de comprenderlo y averiguar todos los porqués.

“Yo soy fiel y leal”. Son personas con miedo a transgredir, mantienen siempre una imagen de seres obedientes, y proyectan en otros lo que no pueden admitir de sí mismos. Son personas preocupadas, responsables, comprometidas y con un alto sentido de la obligación. Les gusta verificar siempre las diferentes alternativas.

“Yo soy positivo y divertido”. Son personas con miedo a sufrir, que evitan el dolor racionalizándolo y así mantienen la imagen de eternos optimistas. Son personas osadas, alegres, prácticas, espontáneas, versátiles y con una gran capacidad de entusiasmarse con todo lo que suponga un nuevo proyecto.

“Yo soy fuerte y poderoso”. Son personas cuyo miedo a sentirse vulnerable, les lleva a negar la debilidad, así mantienen su imagen de seres fuertes. Son personas con carisma, retadoras, vitalistas, sinceras, protectoras, voluntariosas, amantes de las grandes hazañas y los grandes retos.

“Yo soy pacífico”. Son personas con miedo a entrar en conflicto, que adaptan un comportamiento al margen, pasivo, para mantener su imagen de persona de paz. Son personas conciliadoras, indolentes, modestas, satisfechas, complacientes que siempre crean armonía y mantienen la paz.

¿Y eso cómo se hace?

Desarrollando nuestra inteligencia emocional, es decir esa capacidad que tenemos los seres humanos de comprender nuestras emociones y saber manejarlas de forma que nos ayuden a conseguir la conducta deseada. Es decir, de dominar los hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

Es un proceso de maduración. Cuando las personas desarrollan esa conciencia de sí mismas, manifiestan mayor confianza, asumen mejor las decisiones y expresan sus opiniones más libremente.

Ahora bien, el ser humano es un gran desconocido de sí mismo. Desde temprano aprendemos a proteger nuestros miedos con una máscara, con un ego que nos da seguridad. Esa confianza con la que nos disfrazamos para enfrentarnos con el resto del mundo es falsa, nada tiene que ver con nuestra verdadera esencia, pero preferimos identificarnos con ella que profundizar en lo más hondo de nosotros y sentirnos vulnerables.

Somos prisioneros de una imagen, representamos papeles por miedo el que dirán. Actuamos como marionetas en un teatro de títeres.

Sólo cuando somos conscientes de nuestra cara del ego, podemos domesticarlo e ir suavizándolo cuando actúa. El ego siempre va a querer salir a flote, porque produce admiración y la valoración de otros. El ego da mucha seguridad, pero piensa que no es nada, es una pura invención, el ego no eres tú. Quien se presenta con el ego, sobreactúa, miente, es falso, orgulloso y vanidoso.

Sólo hay una herramienta para hacerle frente: “la humildad”. Deja de venderte, no vayas de nada, no imites a nadie, muéstrate como eres, le guste a quien le guste, expresa tus opiniones, tus sentimientos. Libérate de las apariencias y aprende a ser tú mismo, con tus fortalezas y tus limitaciones. No necesitas exagerar sino confiar en tu propio potencial. ■

Maryam Varela, PhD en Inteligencia Emocional por la Universidad de Bircham, EE.UU., Psicoterapeuta por el Instituto Europeo de Psicoterapias de Tiempo Limitado, Certificada como Coach por la escuela Tavistock de Londres, Master en Recursos Humanos con Especialización en Comunicación por la Universidad Libre (ULB), Bélgica, Postgrado en Psicología Industrial por la New York University (NYU), EE.UU., Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Central de Iowa, EE.UU.

La Sra. Varela es una destacada formadora en habilidades directivas, habiendo impartido a la fecha más de doscientos (200) talleres, cursos, charlas y seminarios abiertos al público e In House. Es también socia de CAEC Consulting, reconocida firma de consultoría y coaching en las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Finanzas y Gestión brindando servicios a las más grandes empresas de capital sueco en España. Maryam Varela es facilitadora asociada a la firma de capacitación **INTRAS**.





El nuevo Mercadeo

Desde que se habla de mercadeo, el consumidor está en primera plana, antiguamente había una mayor orientación a las ventas, donde se suponía que la ventaja competitiva de la empresa era que pudiera colocar sus productos en el mercado. Pero desde el momento en que se formula la ventaja que significa el poder identificar las necesidades cambiantes del consumidor y satisfacerlas primero, en esa medida estamos hablando de la era del mercadeo.

Ahora bien, en los últimos tiempos también han cambiado los medios para alcanzar al consumidor, antes se concentraban en la comunicación masiva, principalmente la publicidad, a través de medios masivos, indiferenciados, en fin, a todo el mercado; en la actualidad hablamos de un mercadeo relacional y un conjunto de actividades donde el consumidor toma contacto directo con la marca, como por ejemplo eventos, promociones, degustaciones, openings, es decir, actividades donde la marca está presente y que no tienen que ver estrictamente con la venta o consumo del producto.

Ricardo Vallenilla, especialista en estrategias de marketing explica “la imagen o la experiencia que tiene el consumidor con una marca tiene muchas aristas, una es el uso y el consumo, otra es la publicidad y el boca a boca que recibe de sus pares y la otra es ver a la marca en los sitios donde tu quieres verla, apoyando actividades, creando una atmósfera que te permita identificarte o vivir en esa atmósfera”.

Agrega que la marca a través del producto tiene que estar en el canal o en la cadena de agregación de valor donde le llegue al consumidor para quien está diseñado. De la misma manera, las actividades de marketing y de comunicación de la marca no tienen sólo que ver con la transacción comercial, de compraventa, sino que hay una gran variedad de actividades que se hacen hoy en día en las que el consumidor no está necesariamente comprando, degustando o usando el producto, pero lo está asociando con ciertos valores que son los propios. Es importante recalcar que para él, además de los atributos propios de un producto o una marca, son muy importantes los valores que estos representan.

Por eso es que el marketing ahora no sólo se dedica a promocionar el consumo y el uso de los productos, sino también a hacer que las marcas estén presentes en la vida de sus consumidores.

Es importante recordar que el mercadeo siempre es estratégico, “todo el tiempo estamos identificando nuestras fortalezas y situación de mercado, para poder desarrollar estrategias que se adapten a ese modelo, el trabajo de mercadeo debe redundar siempre en el análisis de la situación del entorno y de las características de éste, para poder ofrecer cosas oportunas y que representen una verdadera propuesta de valor para el consumidor”, enfatiza el especialista.

Los segmentos del mercado

Antiguamente el marketing entendía el mercado como uno solo con distintos niveles socioeconómicos, podía ir más arriba o más abajo en cuanto a segmento económico, pero la oferta de productos tenía que ver con el promedio. Ahora estamos hablando de que probablemente tenemos dos o tres tipos de consumidores, el globalizado, el aspiracional y los de bajos ingresos que tienen segmentaciones y aspiraciones distintas, y que se orientan de manera diferente y que por tanto debemos enfocarnos en buscar productos que sean específicos para cada uno de ellos.

Hoy, la estrategia de competitividad es segmentar los mercados, identificar nichos o segmentos de oportunidad donde se pueda tener una ventaja competitiva. Comunicarse con una oferta de valor específica para ese grupo está funcionando, pero para poder hacerlo se deben realizar procesos de segmentación muy claros y definidos e incluso creativos, en términos de identificar grupos que trasciendan el uso de variables tradicionales, que sean claves en el consumo del producto y que permitan tener la propiedad sobre la identificación de ese segmento. Cuando lo logras, tienes una ventaja competitiva.

Por otro lado se está dando el tema de la identificación de los mercados de grandes mayorías, de consumidores de bajos ingresos, y que en Latinoamérica son un gran porcentaje de la población. Siempre hemos pensado que los consumidores de bajos ingresos son importantes, pero que no son muchos, hoy la realidad es muy distinta.

En los mercados de mayoría nos movemos con muchos mitos y uno de ellos es que por ejemplo ellos van a usar el recurso económico de la misma manera que lo usamos nosotros y seguramente no es así. Según estudios, en este mercado, hay un comportamiento donde el consumidor hace una balanza entre sus necesidades y sus recursos, trata de estar bien aunque las cosas estén mal, para hacer su vida llevadera. Hay otro mito que señala que este grupo compra cosas de menor calidad, y no es así, porque tienen muchísimo más claro que si compran algo de mala calidad estarían haciendo una mala inversión. Tienen muy claro el riesgo de cambio de marca y de recortes de precios. Ambos mitos debemos tenerlos claros, porque estamos hablando del 80% del mercado. ■

Ricardo Vallenilla es Doctor en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar de Caracas y Profesor Investigador de IESA, Centro de Mercadeo desde 1998. Impartió el Seminario “Estrategias Competitivas de Marketing” de la firma de capacitación **INTRAS**.



El arte de pedir descuentos

Una fase vibrante pero estresante de una negociación de ventas, suele ser el regateo, constituye toda una prueba de habilidad para el vendedor, pone a prueba sus neuronas y hasta la parte límbica del cerebro por la necesidad de respuesta rápida, exige paciencia y actitud muy profesional para no perder la serenidad y mucho entrenamiento para prever lo que acontecerá y adelantarse a aquello de la forma más eficiente y que provoque los resultados deseados.

El regateo está compuesto de objeciones que el cliente observa realmente o crea como pretexto para obtener su fin primordial, lograr rebajar el precio; ya está convencido de que el producto o servicio es lo que necesita e identifica beneficios distintivos para sí, pero desea como es natural en todo ser humano pagar el menor precio posible, rebajar sus costos, ganar reputación venciendo el precio que le antepusieron. De esto se trata el regateo de ego y autoestima y aunque el comprador exhibe la evidencia por la existencia de la fase misma, de que está sumamente interesado en el bien a adquirir, precisamente por su ego sería capaz de darle la espalda y buscar otra opción.

El vendedor debe ingresar a la fase del regateo, con la seguridad de que su producto consigue llenar las expectativas de su prospecto, ahora sólo debe administrarse con suma eficiencia para dejar a salvo el ego de aquel y cerrar el negocio. Su primer requisito es la serenidad y una actitud de gran respeto por su cliente, va a tener que negar en una posición respetuosa y agradable, necesitará de humor para amenguar aristas críticas y hasta quizás capacidad actoral para representar el rol más efectivo en cada circunstancia. Una verdadera pero emocionante prueba a su capacidad profesional. Veamos algunos tips sugeribles para accionar en la fase regateadora: Lo primero es lucir frente al prospecto muy seguro de sí mismo y sin ningún titubeo. Dueño por completo de la situación y enfocado a servir a su prospecto y satisfacer su necesidad identificada, ésta es la mejor posición que no debe abandonar pase lo que pase. Debe contarse con una batería de argumentos por beneficios diferenciales a los que tener a mano en la mente durante los jaloneos, estos argumentos podrán sustentarse y amarrarse a posiciones irrefutables. Ejemplo.- Nuestro margen es mínimo, son los altos costos

de importación del repuesto y los impuestos los que no podemos modificar, aún así resuelven hoy su problema en la planta, a un costo muy razonable sobre el riesgo de detener la producción-

Pero jamás el vendedor permitirá entrar al juego de mostrar sus costos, la otra parte siempre podrá sacar partido de los números pues estos siempre se pueden acomodar a mejor conveniencia; rechace las ofertas indeseables muy bajas con claridad, serenidad, pero energía, mostrándose como víctima (actuando) por una posición tan poco seria de su cliente a quien respeta mucho. Estimule al prospecto a ceder, premiándolo por su decisión tan inteligente y mostrando siempre los beneficios que obtendrá. Cuando ceda recompénselo psicológicamente sirviéndole un café, una gaseosa, invitándole hasta una menta simplemente, es un pequeño detalle que se graba subconscientemente en las personas y las flexibiliza para más adelante.

Mantenga firmemente su posición, no ceda rápido, explique razones que están mas allá de su representada, sus deseos de servir, muestre beneficios distintivos, compare a sus competidores con sus debilidades. Si se crea inevitablemente tensión, cambie de tema con disimulo, relaje al cliente, cree humor sobre sí mismo o un tercero, jamás sobre el prospecto, cuide siempre dejarlo a salvo, no ofenderlo, afectar siempre positivamente su ego.

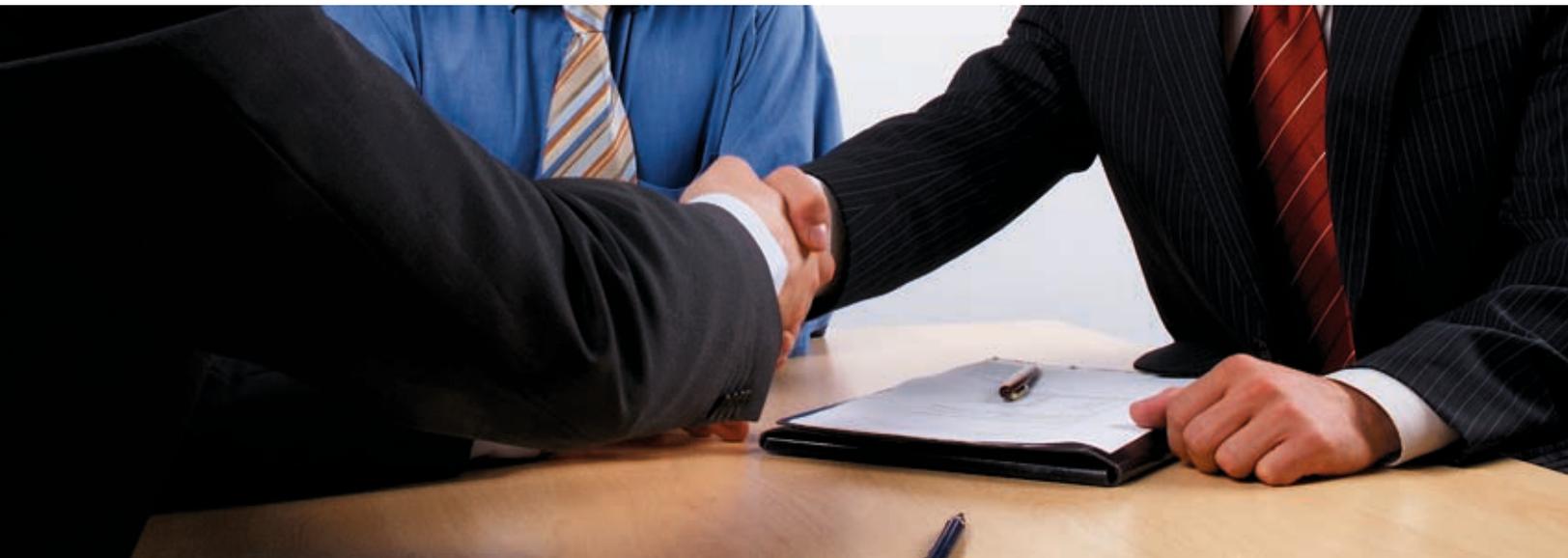
Ordene sus cesiones muy distantes, alargándolas y dejando siempre una buena oferta para el final, que logre impresionar al cliente y lo impulse a comprar y aprovecharlo; este psicológicamente se habrá concientizado que usted es duro y no cede y cada cesión que le obtuvo le costó mucho trabajo. Cuando se le presente una buena cesión, una oportunidad deberá ser algo especial, el prospecto se entusiasmará y se decidirá a cerrar el negocio. Para esto usted debe guardar espacio para poder ofertar atractivamente hacia el final, jamás entregando todo lo que tiene ni al comienzo, ni a la mitad. Pruebe la posición de cierre, a veces sí usted manejó con firmeza y prudencia sus ofertas, el cierre se da mucho antes de llegar a su oferta final de reserva y esto deja mucho dinero en el margen (y sus comisiones) ganando más por negocio y rentabilizando mejor su resultado, un vendedor de mayor margen siempre es un profesional superior, más eficiente porque hace ganar más dinero a su empresa.

Concrete y formalice el negocio a la brevedad, dentro de lo posible, si las partes están de acuerdo no hay razón para dilatarlo más, debe cerrarse efectivamente la venta y al ha-



cerlo felicite a su cliente por su buena decisión, elogie su habilidad “que nunca había afrontado antes” y muéstrese apenado por el “margen tan pobre que ha podido obtener” pero sin exagerar; nunca se muestre excesivamente contento, pero sí satisfecho de tener tan buen cliente a quien servir. Recuerde que al buen torero se le reconoce no sólo por sus muletazos bellos y artísticos sino, sobre todo, por la forma como mata, de nada sirve una gran faena sino se usa bien la espada, ésta es la que asegura oreja y hasta rabo. ■

Roberto Cañamero es especialista en Administración, Mercadotecnia y Dirección de Ventas de ESAN, Lima, Perú y cuenta con unos 25 años de experiencia en capacitación de ventas a nivel latinoamericano. Además de consultor actualmente es profesor de la Escuela de Post Grado de Marketing de la Universidad Católica (Lima, Perú) y autor de cuatro libros publicados en Ventas y Gerencia. El Sr. Cañamero es facilitador asociado a la firma de capacitación **INTRAS**.





DESDE INCAE

¿Implementación de Estrategia?

Hace algunos años fui a visitar a un amigo que se desempeñaba como gerente de finanzas de una empresa importante. Al llegar a su oficina esperé unos minutos hasta que salió una persona y mi amigo me hizo pasar. “Esta persona que acaba de salir,” me dijo, “es mi profesor de matemáticas. Tomo estas clases porque en mi especialidad no se progresa si no se avanza en los conocimientos de matemáticas”. Quedé impresionado por el comentario. No sólo implicaba vocación por el estudio sino también una mayor profesionalización en la administración financiera.

Los diarios y revistas que leí en relación a los extraordinarios acontecimientos acaecidos en el mundo de las finanzas en el transcurso de unos pocos días —la compra de Merrill Lynch por parte del Bank of America, la quiebra de Lehman Brothers, las operaciones para salvar a Fannie Mae, Freddie Mac y AIG por parte del gobierno de los Estados Unidos y la eventual compra de la deuda de mala calidad por parte de este último— no abundaron en artículos referidos al management de las empresas citadas. Lo que sí aparecieron fueron señalamientos en relación a un reckless management. Esto se traduce, de acuerdo al diccionario Merriam Webster online, como un management irresponsable que no puso en práctica precauciones adecuadas y al que no le importaron las consecuencias de sus decisiones.

Las empresas mencionadas y muchas otras afectadas por la crisis derivada de las hipotecas subprime fueron y son (las que sobrevivieron) de primera línea. Contaban y cuentan entre sus integrantes con personas de gran experiencia, muchas de ellas egresadas de las mejores escuelas de administración de los Estados Unidos. ¿Dónde estaban o están sus conocimientos e instrumentos matemáticos en el surgimiento y el manejo de la crisis?

La «tecnología» del management que se enseña en las universidades no pareció haber sido empleada o servido de mucho durante el surgimiento de la crisis. Por ejemplo: en los últimos años se ha tratado el tema de la gobernanza de las organizaciones haciendo hincapié en el papel de las juntas directivas. No obstante, hasta ahora se ha sabido poco acer-

ca de las intervenciones de estas juntas— conformadas por personas de gran prestigio y experiencia empresariales— en las empresas en problemas que se suponía supervisaban. También ¿qué clase de liderazgo era el de los respectivos CEOs? ¿Para qué sirvió la búsqueda de talentos? ¿Los análisis de fortalezas y oportunidades y debilidades y amenazas? ¿Los códigos de ética? ¿El management del riesgo? ¿Las formas de remunerar a los ejecutivos? ¿Las auditorías?

Poco a poco irán apareciendo casos, artículos, papers y tesis que nos ilustrarán acerca de estos aspectos. Mientras tanto, habrá que conformarse con los artículos que se publiquen en los diarios y revistas. Uno de éstos, escrito por S. Hansell y titulado “How Wall Street Lied to its Computers”, salió en The New York Times el 18 de septiembre de 2008. El autor contó allí cómo conoció a matemáticos, científicos de la computación y economistas que trabajaban en Wall Street para desarrollar el arte y la ciencia del management del riesgo. Éstos creaban sistemas que recorrían todas las



posiciones de una empresa, analizaban lo que podía salir mal y estimaban las posibles pérdidas de un mal día. Como resultado de estas actividades ¿se encendieron luces rojas y gerentes codiciosos las ignoraron? La explicación no es tan sencilla.

Los modelos empleados en las computadoras de Wall Street subestimaron fuertemente el riesgo derivado de complejos instrumentos financieros basados en hipotecas. Una especialista señala que parte de la historia se debió a que los resultados financieros equivalían a “la inundación que sólo se da una vez cada 100 años”. Otra, a que quienes se hallaban a cargo de las firmas financieras decidieron programar sus sistemas de management del riesgo sobre la base de hipótesis de trabajo muy optimistas. Además, los cargaron con datos sobresimplificados. Esto hizo que las alarmas no sonaran temprano. (Los banqueros no pueden ignorar los modelos cargados en sus computadoras porque los reglamentos los obligan a monitorear sus posiciones de riesgo. Si el modelo identifica mayores riesgos que lo comúnmente aceptado, la empresa debe reducir su apuesta o aumentar el capital utilizado como amortiguador en caso de que las cosas salgan mal).

Parecería que el artículo insinúa un manipuleo de los modelos para evitar que los riesgos se hicieran aparentes. Sugiere, además, la conveniencia de mejorarlos.

Otro artículo ilustrativo, titulado “Eyes on the Wrong Prize: Leadership Lapses that Fueled Wall Street’s Fall” apareció en Knowledge@Wharton el 17 de septiembre de 2008. En éste se señala que los ejecutivos de las compañías que atraviesan problemas pueden haber ignorado o no haber visto los riesgos que sus empresas estaban corriendo para mejorar tanto los resultados como sus remuneraciones.

El profesor Peter Cappelli afirma que la raíz de la debacle que sacudió el sector de servicios financieros se encuentra en la voluntad de enfocarse en exceso en los objetivos financieros individuales y no en dirigir en pos de los mejores resultados para la empresa como un todo. [...] Cappelli dice que demasiados gerentes optaron simplemente por no liderar. Agrega que muchos de éstos creen que la gerencia tendrá lugar por sí misma si contratan a personas inteligentes y las proveen de grandes incentivos financieros sobre la base de resultados individuales. [...] El profesor Thomas Donaldson señala que los gerentes de nivel más alto se concentran con frecuencia en sus organizaciones y no le prestan demasiada atención a lo que pasa en su industria.

Como nos recuerda don José Hernández en “La vuelta de Martín Fierro”:

*Hay hombres que de su ciencia
tienen la cabeza llena;
hay sabios de todas menas,
mas digo sin ser muy ducho
Es mejor que aprender mucho
el aprender cosas buenas.*



Actualice sus conocimientos en la Mejor Escuela de Negocios de América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2009

FEB 09	PAÍS • FECHA
• Project Finance	Costa Rica • 6-8 de Febrero 09
• Manejo de Costos en Épocas de Crisis	El Salvador • 13 de Febrero 09
• Venta de Productos e Ideas	Costa Rica • 16-17 de Febrero 09
• Padmif: Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras MOD I	Perú • 16-23 de Febrero 09
• Liderazgo, Asertividad y Alineamiento	Honduras • 24 de Febrero 09
MAR 09	PAÍS • FECHA
• Padmif: Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras MOD II	Peru • 4-11 de Marzo 09
• Common Law Studies en Georgetown	USA • 6-8 de Marzo 09
• Gerencia del Desarrollo Humano 2009: El Nuevo Trabajo del G.D.H.	Costa Rica • 9-13 de Marzo 09
• Gobierno Corporativo	Venezuela • 12 de Marzo 09
• Liderazgo, Asertividad y Alineamiento	Nicaragua • 24 de Marzo 09
• Análisis Crediticio y Salvataje de Empresas	Costa Rica • 25-27 de Marzo 09
ABR 09	PAÍS • FECHA
• Cómo Hacer un Plan Estratégico: Siete maneras de hacer un plan estratégico	Nicaragua • 16-18 de Abril 09
• Comunicación Eficaz e Inteligencia Emocional	Venezuela • 21-22 de Abril 09
• Supply Chain Management	Costa Rica • 22-24 de Abril 09
• Planeamiento Estratégico de Mercadeo	Honduras • 22-24 de Abril 09
• Liderazgo Adaptativo	Panamá • 24 de Abril 09

NOTA: La información esta sujeta a cambios sin previo aviso.



Para mayor información e inscripciones:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@e-intras.com
Web Site: www.intras.com.do



THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE WWW.SEMINARIUM.COM



El nuevo ROI

Retorno sobre la Innovación e Innovación del Modelo de Negocios

En las economías de un tiempo atrás, la ventaja competitiva se establecía a través del acceso especial a los capitales, los recursos, los mercados o a la mano de obra. Aunque estos factores continúan siendo ingredientes esenciales de los negocios exitosos de nuestro tiempo, la revolución tecnológica ha hecho del capital intelectual y la innovación – la creación de nuevo capital intelectual – una parte central en el proceso de creación del valor comercial.

Los retos empresariales que enfrentan hoy día las grandes compañías de tecnología vienen de distintas direcciones, incluyendo de la competencia directa tradicional; de compañías extranjeras que cuentan con ventajas en sus costos de producción y de mano de obra; de empresas emergentes financiadas con capital mixto, muchas de ellas de los Estados Unidos; de compañías que tienen respaldo privado y gubernamental en economías de rápido crecimiento como son la de China, India e Israel; y de muchas otras. Recientemente, la innovación competitiva se presenta de dos formas: la innovación tecnológica y la innovación del modelo de negocios. Mientras la primera, la innovación tecnológica, es practicada y financiada por casi todas las compañías tecnológicas, la segunda, la innovación del modelo de negocios, tiende a ser pobremente entendida en muchas compañías bien establecidas que deben su éxito a una manera particular de hacer negocios con la cual se han familiarizado. El reto yace en el hecho de que quizás el modelo de negocios que ha funcionado en el pasado pueda no traer el mismo éxito en el futuro.

Una buena manera de comprender y medir el verdadero éxito comercial de una compañía puramente tecnológica, es

examinando la relación que existe entre las ganancias operativas de la compañía y su inversión en innovación. Esto no es sólo otro índice financiero, sino que muestra realmente cuan exitosas son las innovaciones de una compañía en comparación a las innovaciones de la competencia en el mundo real. En pocas palabras, la idea es que una compañía debe generar más en ganancias operativas que lo que gasta por concepto de innovación. Aún así, un considerable número de compañías fracasa en lograr esto ya que éstas “compran” sus operaciones de innovación como si se tratara de un gasto capital en lugar de “cubrir” sus gastos de innovación con los beneficios generados por su actividad comercial. Se podría decir que estas compañías están “sobre-inventando”, esto es, inventando productos y servicios que podrían no tener suficiente arrastre en el mercado para sustentar los costos de su invención. Inventar un producto que no genere a la compañía los suficientes beneficios para cubrir los costos de la invención no es un buen negocio.

Innovación del Modelo de Negocios

Un caso opuesto son las compañías que en efecto pueden conseguir que otras compañías (ya sea universidades o inversionistas de capital de riesgo o mixto) puedan realizar algunas de sus innovaciones. Un ejemplo de esto es Cisco Systems, una compañía que hace poca investigación básica, pero que en lugar de ello adquiere compañías emergentes que ya han probado alguna tecnología en particular.

Otro ejemplo es la relación que existe entre Dell – Intel, donde Dell gasta poco en I&D pero obtiene buenos beneficios en la mayoría de los años.

Software-as-a-Service es otra forma reciente de innovación del modelo de negocios que ha tomado por sorpresa a muchas compañías.

Otra forma de innovación del modelo de negocios que vale la pena mencionar es la subdivisión de ciertas industrias para dedicarse a actividades cada vez más especializadas. Lo que está pasando en industrias de alta tecnología es que la mano de obra especializada siempre será más barata que la mano de obra multiuso.

Finalmente, a aquellas compañías que innoven en torno a tendencias amplias y de largo plazo en la sociedad les aguarda un futuro más feliz. Evidentemente, las necesidades de energía y las demandas imperativas asociadas al medioambiente son el principal problema a largo plazo que nuestra sociedad debe enfrentar.

Recientemente, la innovación competitiva se presenta de dos formas: la innovación tecnológica y la innovación del modelo de negocios. A aquellas compañías que innoven en torno a tendencias amplias y de largo plazo en la sociedad les aguarda un futuro más feliz.



CAPACÍTESE EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

Con las mejores escuelas de negocios de los Estados Unidos



12 y 13 de marzo, 2009
Santo Domingo,
República Dominicana



Dirección Avanzada de Ventas University of Michigan

Beneficios Clave del Programa:

- Planificar, organizar y desarrollar equipos de venta eficientes y eficaces.
- Formular e implementar un programa de ventas exitoso.
- Desarrollar planes de acción específicos en base a plazos establecidos.
- Identificar las principales barreras para la gestión de ventas orientada a los resultados.
- Diseñar programas para potenciar el desempeño de la fuerza de ventas.



18 y 19 de junio, 2009
Santo Domingo,
República Dominicana



Liderazgo y Dirección de Personas University of Michigan

Beneficios Clave del Programa:

- Establecer un proceso para el análisis, planificación y desarrollo de talentos.
- Conocer las brechas en el talento y las claves para minimizarlas.
- Identificar y retener personas con alto potencial.
- Aplicar estrategias para un coaching exitoso.
- Comprometer a los líderes en la identificación de talentos.



3 y 4 de septiembre, 2009
Santo Domingo,
República Dominicana



Planificación Estratégica Avanzada UC Berkeley

Beneficios Clave del Programa:

- Diseñar un portafolio de innovación que asegure un uso consistente y efectivo de los recursos.
- Identificar oportunidades estratégicas de expansión de mercado eficientes y de bajo riesgo para la organización.
- Implementar planes de innovación mediante asociaciones y alianzas estratégicas.
- Conocer el ciclo de vida de la asociación estratégica.



Para mayor información e inscripción:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@e-intras.com • Web Site: www.intras.com.do



El Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa reconoce a INTRAS

INTRAS, firma líder en capacitación empresarial en la República Dominicana, fue reconocida con el máximo galardón de la educación: el “Premio Iberoamericano en Honor a la Excelencia Educativa 2008”, considerado la más importante distinción internacional otorgado cada año a profesionales e instituciones líderes de la educación iberoamericana.

El Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa acreditó con los títulos honoríficos de “Doctor Honoris Causa de Iberoamérica” y “Magister en Gestión Educativa de Iberoamérica” al Presidente de INTRAS, Sr. Ney Díaz. Así mismo le fue entregado el “Trofeo en Honor a la Excelencia Educativa 2008”.

Esta premiación fue realizada dentro del marco de la “IV CUMBRE IBEROAMERICANA” que se celebró del 5 al 9 de agosto en la ciudad de Guayaquil, Ecuador y contó con la presencia de los más reconocidos profesionales e instituciones educativas de los países de Iberoamérica.

Las acreditaciones otorgadas a INTRAS y a su máximo representante, corresponden a los méritos profesionales alcanzados y a su admirable desempeño a favor de la educación y el perfeccionamiento de la calidad educativa en la República Dominicana.

Ney Díaz, presidente de INTRAS, expresó su satisfacción por el reconocimiento obtenido el cual representa una motivación más para seguir desarrollando propuestas innovadoras en materia de capacitación. Manifestó que desde su fundación INTRAS ha tenido un objetivo muy claro: ofrecer una opción académica de clase mundial a través de herramientas concretas, con temas innovadores de total aplicabilidad en el entorno empresarial que sean impartidos por verdaderos especialistas en la materia. ■



INTRAS presenta Programa Especializado en Administración de Proyectos

La firma internacional INTRAS realizó una actividad para presentar el Programa Especializado en Administración de Proyectos, un enfoque orientado a la obtención de la certificación PMP®, considerada entre las certificaciones como una de las más demandadas a nivel global y la más reconocida por las organizaciones empresariales. A este evento, se dieron cita destacados profesionales del país interesados en prepararse para lograr la certificación PMP®.

INTRAS es Proveedor Global de Educación (PMI Global Registered Educational Provider) del prestigioso Project Management Institute (PMI®), considerada la máxima autoridad mundial dedicada a desarrollar la disciplina de la Administración de Proyectos (Project Management).

“Esta importante organización dicta las pautas, recomendaciones y mejores prácticas de la administración de proyectos, capacitando profesionales en más de 125 países. En nuestro país contamos con más de 700 profesionales capacitados en el Seminario Especializado de Administración de Proyectos, quienes ahora cuentan con la oportunidad de prepararse para la obtención de la certificación PMP® con este Programa Especializado” informó Ney Díaz, Presidente de INTRAS.

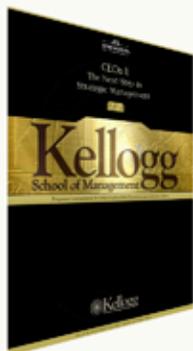
La presentación del Programa Especializado en Administración de Proyectos estuvo a cargo del Sr. Emilio Río, PMP, Coordinador Académico del programa, quien cuenta con más de 25 años de experiencia profesional en Administración de Proyectos, habiendo desarrollado numerosos proyectos para empresas líderes en los sectores Industrial, Bancario, Telecomunicaciones, Automotriz, Retailing e Informático entre otros.

Al dirigirse a los presentes, el Sr. Emilio Río, destacó que “este programa responde a los más altos estándares internacionales sobre lo que constituye un programa de formación profundo y avanzado en el área de Project Management”. Así mismo informó, que el programa tendrá una duración de ciento veintiocho horas (128) lectivas y estará compuesto por doce módulos a realizarse en un período total de cinco (5) meses. ■

2009

SEMINARIUM[®] INTERNACIONAL

INTERNACIONALES 2009 • PROGRAMAS INTERNACIONALES 2009 • PROGRAMAS INTERNA



The CEOs' II The Next Step in Strategic Management

Kellogg School of Management



27-29 de mayo, 2009
Miami, Florida
Estados Unidos



Management Program for Lawyers (MPL)

Yale School of Management



14 al 18 de junio, 2009
New Haven, Connecticut
Estados Unidos

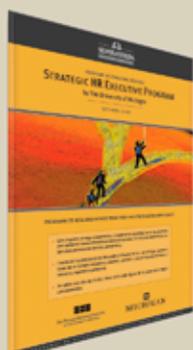


The CEOs' Management Program (CEOs')

Kellogg School of Management



28 de junio al 3 de julio, 2009
Evanston, Illinois
Estados Unidos

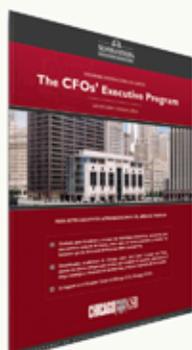


The Strategic HR Program

University of Michigan



25-28 de agosto, 2009
SEDE: POR DEFINIR



The CFO's Executive Program

University of Chicago Graduate School of Business



31 de agosto al 4 de septiembre, 2009
Chicago, Illinois
Estados Unidos



Corporate Entrepreneurship Program (CEP)

Babson College



BABSON

octubre, 2009
Fecha por confirmar
Wellesley, Massachusetts
Estados Unidos



Strategic Hotel Management Program

Cornell University



Cornell University

12 al 15 de octubre, 2009
Ithaca, New York
Estados Unidos



Kellogg on Marketing (KoM)

Kellogg School of Management



2 al 6 de septiembre, 2009
Evanston, Illinois
Estados Unidos

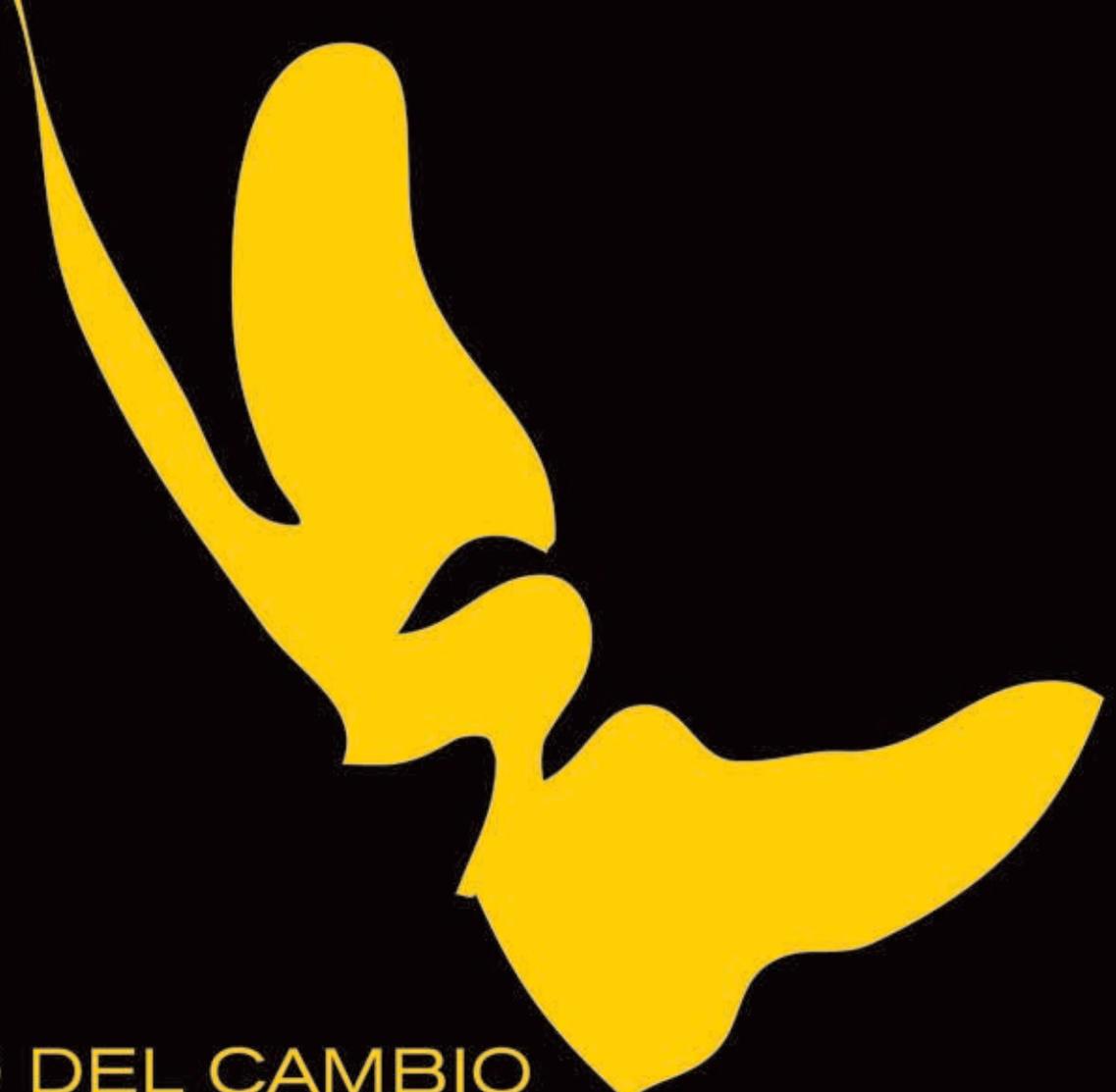


Para mayor información e inscripciones:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@e-intras.com • Web Site: www.intras.com.do



CAMBIO DE AÑO —————

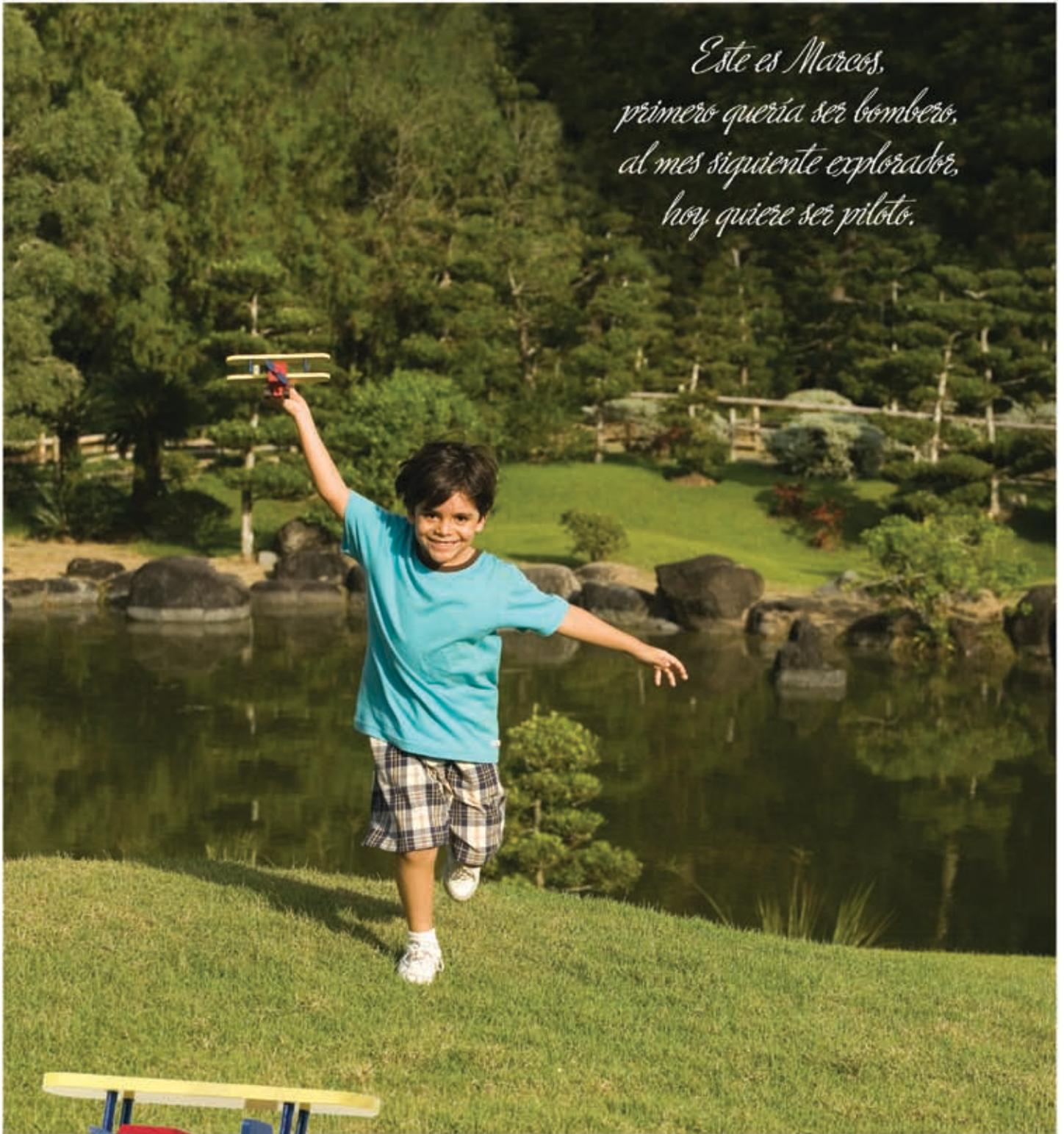


→ AÑO DEL CAMBIO

KEEP WALKING
JOHNNIE WALKER.



*Este es Marcos,
primero quería ser bombero,
al mes siguiente explorador,
hoy quiere ser piloto.*



Qué lindo es estar ahí para ver todo lo que quiere ser
y lo que será. Por eso, siempre estamos, siempre.

Humano
ARS

tan humano como tú