

# GESTION

A close-up portrait of Daniel Goleman, a middle-aged man with a grey beard and mustache, wearing a blue shirt and a dark jacket. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred, light-colored wall.

Edición trimestral | ISSN 1999-5709 Enero-Marzo 2010

Daniel  
Goleman

Rompedor de Paradigmas



*Goldlife*

**Goldlife**, nuestro nuevo producto de vida en dólares te ofrece protección y ahorro con la flexibilidad de elegir la suma asegurada, el valor a pagar y el tiempo que deseas estar protegido.

**¡Asegura tu tranquilidad y la de los tuyos!**



**SEGUROS UNIVERSAL**<sup>®</sup>  
Siempre contigo

809-544-7111  
[www.universal.com.do](http://www.universal.com.do)



**NUESTRA GENTE**  
es nuestro activo  
más valioso.



**NUESTRA PLANTA**  
es un ejemplo mundial  
de sostenibilidad.



**NUESTROS PRODUCTOS**  
realizados en este país son  
premiados en el mundo.



Compañía Cervecería  
**AmBev Dominicana**



Nuestro liderazgo se construye  
paso a paso con experiencia mundial.



6

Ventana Internacional  
**Del simple servicio a la experiencia memorable**  
 Concentrarse en los clientes, capacitar al personal, aprender de los errores y experiencias de los demás. En este artículo encontrará siete maneras para conseguir diferenciar su compañía de otras y fidelizar a sus clientes.



32

Apuntes Ejecutivos  
**Más allá de la segmentación de mercado**  
 Entender la conducta de los consumidores es un tema que actualmente no sólo concierne al mercadeo y la publicidad. A la hora de generar nuevas estrategias que afectan las decisiones del consumidor y sus patrones de compra hay que involucrar otras disciplinas.



38

Temas de Vanguardia  
**Construyendo relaciones e impulsando las ventas: Los eventos como parte integral del marketing mix**  
 A través de estas experiencias in vivo se logra crear lealtad de los clientes, atraer nuevos clientes, cambiar percepciones y generar publicidad.

Carta del Director

**Cuestión de Pasión** ..... 4

Tips & Tricks

**Si de persuadir se trata**..... 10

Herramientas Gerenciales

**Alto desempeño** ..... 12

Mejores Prácticas

**Medidas financieras frente a la crisis económica** ..... 14

Nuestros Clientes Preguntan

**¿Por qué es importante la certificación PMP?**..... 16

Portada

**Daniel Goleman - Rompedor de Paradigmas**..... 18

Protagonistas

**Peter Senge: Las organizaciones tienen que trabajar como si fueran una familia** ..... 23

La Sección de los Expertos

**Los factores críticos de éxito para el cambio de enfoque estratégico hacia el cliente** ..... 26

The Seminarium Letter

**Caminando sobre el agua o hundiéndose sin rastro alguno**..... 34

Desde INCAE

**Factoraje y crecimiento** ..... 36

La Página de UNIANDES

**¿Cómo lograr mayores niveles de desarrollo empresarial?**..... 40

Noticias de INTRAS

..... 42

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.

Prohíbida 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](mailto:serviciocliente@e-intras.com) • [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

# GESTION

**Edición Trimestral**

República Dominicana  
 Enero-Marzo 2010

**Director General**  
 Ney Díaz

**Edición y Redacción**  
 Daryelín Torres  
 INTRAS  
 Isaolym Mieses

**Colaboradores en esta edición**  
 Jesús Cirera  
 Julio Decaro  
 Juan Carlos Alcaide  
 Emilio Río  
 Susan Annunzio


**Instituciones Colaboradoras**  
 INCAE | Seminarium | UNIANDES

**Ventas**  
 Karina Bautista  
[karina.bautista@e-intras.com](mailto:karina.bautista@e-intras.com)  
 tel. (809) 542-0126

**Diseño y Dirección de Arte**  
 VEGA Grupo Creativo

**Fotografías**  
 Víctor Gómez  
 Fuente Externa

**Colaborador de Diseño de Artes**  
 Jeffrey Medina López

A close-up photograph of three call center agents wearing headsets, smiling and looking towards the left. The image is in profile, showing the side of their faces. The background is slightly blurred, focusing attention on the agents.

La **eficiencia**  
ya no es una opción,  
es una necesidad!

Descubra cómo a través de Infocentro puede ofrecer a sus clientes un mejor servicio utilizando el contacto telefónico, permitiéndole a su empresa eficientizar y simplificar sus operaciones, campañas promocionales y ventas, reduciendo costos por gestión, nómina, infraestructura, capacitación y licencias.

Aseguramos un alto nivel de desempeño, garantizando:

- Tarifas en moneda local.
- Altos estándares en la Seguridad de la Información.
- Soluciones adaptadas a necesidades particulares.
- Contacto rápido, eficiente y personalizado, 24 horas los 365 días del año.
- Capacidad para controlar gran volumen de llamadas.

Consúltenos y entérese de todas las ventajas que su empresa puede obtener.

The logo for Infocentro, S.A. consists of three red squares of varying sizes arranged in a 2x2 grid pattern, with the bottom-right square missing.

**INFOCENTRO, S.A.**

Ave. 27 de Febrero esq.  
Ave. Abraham Lincoln / Unicentro Plaza  
Local #1 / II Etapa / Santo Domingo, R. D.  
Tel: 809-262-7200 / Fax: 809-544-6060  
[www.infocentro.com.do](http://www.infocentro.com.do)

“Soy gran creyente en la suerte, y he descubierto que mientras más duro trabajo, más suerte tengo...”

Stephen Leacock



## Cuestión de Pasión

Si ahora mismo alguien me tomase por sorpresa y me pidiese que sin pensarlo mucho y en una sola frase, le dijese la más importante lección aprendida en todos estos años dedicados al negocio de la formación, mi respuesta sería muy simple y concisa: El éxito no es fruto de la casualidad, la clave para lograrlo radica en la pasión por lo que uno hace... Si luego me preguntasen el motivo de esta aseveración, sin titubear diría que la “pasión por lo que uno hace” es la cualidad común más relevante que he podido identificar en todos y cada una de las personas exitosas y con los que he tenido el honor y la oportunidad de compartir a través del tiempo.

Al hablar de personas exitosas y con “pasión por lo que hacen” no sólo me refiero a los reputados expertos, importantes empresarios, exitosos ejecutivos y grandes gurús de la gerencia que han desfilado por nuestra organización en algún momento de nuestra historia. Me refiero también a aquel camarero del hotel que siempre nos recibía con una sonrisa dispuesto a ayudar y quien es hoy capitán de banquetes de un prestigioso hotel, al técnico del sonido que hacía malabares para brindarnos un servicio y hoy día tiene una empresa súper exitosa de servicios audiovisuales, al recién graduado que financiaba con mucho esfuerzo su participación en nuestros eventos y hoy día es un destacado vicepresidente en una importante empresa y un gran cliente o al taxista que con puntualidad “cuasialemana” transportaba los facilitadores y quien hoy día tiene una flotilla de vehículos a su servicio. Todos estos ejemplos cercanos y muchos más son evidencia de hasta dónde nos puede llevar la “pasión por lo que uno hace”.

La “pasión por lo que uno hace” es el combustible de todas nuestras aspiraciones. Es lo que nos hace renunciar a gratificaciones inmediatas y a trabajar en función de metas en el largo plazo, nos vacuna contra la mediocridad, nos ayuda a esquivar las tentaciones, nos enseña a obviar las críticas destructivas, elimina la envidia de nuestro diccionario mental y potencia en nosotros el enfoque, la prudencia, la sencillez y la frugalidad. Más aún, ésta es la que nos hace interiorizar que los techos alcanzados debemos celebrarlos, pero rápidamente transformarlos en

sólidos pisos sobre los cuales preparemos nuestro próximo ascenso, so pena de sino caer en las garras de la complacencia...

En los negocios y en el quehacer profesional al igual que en el arte culinario, el tener los ingredientes, las porciones y la secuencia de preparación es una gran ayuda, pero no es una garantía del éxito. Factores como la disciplina, la constancia, la obsesión con la excelencia, y la devoción por el cliente son aspectos tan medulares como el saber qué hacer y el cómo hacerlo. Y si analizamos en detalle los aspectos antes mencionados, todos son manifestaciones de la “pasión por lo que se hace”.

Nuestro deber es identificar nuestras fuentes de inspiración y una vez logrado esto, alimentar nuestra “pasión por lo que hacemos”. Eso a sabiendas de que esta es la única vía de alcanzar nuestras metas, desarrollar nuestro potencial pleno y lograr la plenitud de nuestra existencia. Sin embargo éste no es nuestro único deber. Es también nuestro deber el motivar y ayudar a los demás a desarrollar “pasión por lo que hacen”. Sólo así lograremos vivir en un mundo donde todos y cada uno luchemos por alcanzar un mejor futuro. Y sobre todo, cuando como fruto de nuestra “pasión por lo que hacemos”, la vida nos ponga en lugares de poder o influencia, es nuestro deber moral desarrollar un olfato para identificar personas con “pasión por lo que hacen”, rodearnos de ellos y ayudarlos en su proceso de crecimiento. Pues sólo en la medida que les ayudemos a ellos desarrollar su pleno potencial en la vida, podremos nosotros desarrollar plenamente el nuestro.

Ney Díaz

# SUBSTANCE IS EVERYTHING



El Consumo de Alcohol es perjudicial para la salud. (Ley 42-01) Enjoy Dewar's 12 Responsibly.

©1999 DEWAR'S 12 SPECIAL RESERVE AND THE HIGHLANDER DEVICE ARE REGISTERED TRADEMARKS AND THE HARRIVING SYMBOL IS A TRADEMARK. IMPORTED BY BACARDI DOMINICANA, S.A. BLENDED SCOTCH WHISKY - 46% ALC. BY VOL.



Juan Carlos Alcaide



## Siete consejos para diferenciarse: Del simple servicio a la experiencia memorable

*Recurrir a experiencias singulares y gratamente memorables para los clientes es la mejor forma de darles razones para volver una y otra vez.*



### Concentrarse en el cliente

La rutina, los enfoques de gestión tradicionales o la propia formación llevan, sin remedio, a ver la empresa de la puerta hacia dentro. Los clientes entran y salen, vienen y van, pero lo importante son las instalaciones, el surtido, los procedimientos, los sistemas (informáticos o no) y, muy especialmente, los productos.

Sin embargo (se ha dicho muchas veces, pero no siempre se ha interiorizado lo suficiente): una empresa sin clientes no es nada e independientemente del tipo que sea, desaparecería a corto plazo sin un grupo de personas que compre en ella de motu proprio.

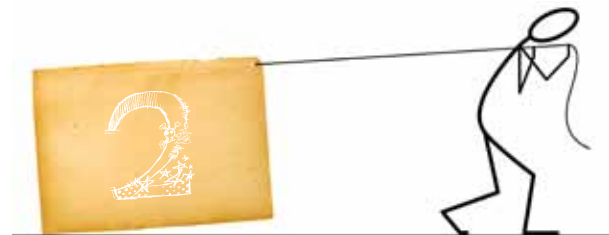
En una gran parte de las compañías, el 80 por ciento, o más, de sus ventas se hace a los clientes que vuelven una y otra y otra vez a comprar en ella, es decir, los clientes viejos. En ellos descansa la solidez y el futuro. Sin embargo, en la mayoría el presupuesto de marketing (publicidad, promoción etc.) se destina casi exclusivamente a captar nuevos clientes, como si en ellos estuviese la salvación de la empresa.

Para lograr una eficaz planificación de experiencias positivas hay que cambiar el enfoque, concentrarse en los clientes y preguntarse ¿Qué quieren y cómo? ¿Con qué se sienten satisfechos y con qué mal? ¿Qué les produce una experiencia memorable y qué atenta contra ella?

Una vez que usted haya resuelto y decidido respecto a los asuntos internos (productos, instalaciones, surtidos, procedimientos, sistemas, entre otros), siéntese, olvídense de todo lo anterior, cierre los ojos y comience a ver su empresa con los ojos de los clientes.

Si hay algo que no llega a ver o comprender, entonces:

Pregúnteselo a ellos. La investigación comercial es, y seguirá siendo una pieza clave de quienes quieran dar más a los clientes y lograr su máxima fidelidad.



### Fidelización vía la experiencia

Si cada vez que un cliente adquiere algo en su empresa tiene una experiencia no del todo positiva, incluso desagradable, ¿por qué iba a volver? (A menos que el suyo sea el único negocio de la categoría alrededor del cliente... y este no tuviera acceso a internet para solicitar a su competencia la venta on line).

Los clientes fieles no sólo constituyen el sustento principal de cualquier empresa, sino que está demostrado que contribuyen a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos, al mismo tiempo que ayudan a disminuir los costos operativos. De manera específica y concreta, esto se produce debido a una serie de repercusiones en la empresa:



- Captar nuevos clientes cuesta mucho dinero: los analistas calculan que venderles a ellos es cinco veces más caro que hacerlo a uno actual. En algunos sectores, la relación es 17 a 1.
- En la mayoría de las empresas, los clientes leales tienden a comprar más con el paso del tiempo.
- Además, generan menores costos operativos.
- Traen (gratis) otros clientes a la empresa.
- Tienen a aceptar más fácilmente los precios altos.

Invertir para mejorar al máximo la experiencia de los clientes y, de esa forma transformarlos en fieles, es un buen negocio. Piense en las repercusiones que tendrán a largo plazo las medidas que tome en este momento para mejorar las experiencias de sus clientes y pónganse como objetivo cero pérdida de clientes.



### La clave es la diferenciación

Si Starbucks se hubiese limitado a ser una cafetería mas, Disney a ser un parque de diversión como los hay millares en el mundo, o Ikea una tienda más de muebles... ¿cree usted que hubiesen logrado el éxito económico de hoy en día? Seguro no. Estarían luchando para subsistir como tantos y tantos otros negocios que se limitan a ser uno más de tantos.

Recurrir a experiencias diferenciadas (y al mismo tiempo gratamente memorables) es la forma más segura para dar a los clientes razones válidas para volver una y otra vez y otra vez. En especial, cuando las empresas de la misma categoría tienden a parecerse cada vez más las unas a las otras, tanto en sus instalaciones como en surtido, precio, calidad, etc.

La diferenciación consiste en generar nuevas ventajas competitivas para la empresa mediante la creación de experiencias percibidas por los clientes como únicas y basadas en componentes importantes para ellos.

La diferenciación, vía las experiencias de los clientes:

- Evita que la empresa se vea obligada a competir sólo en precio, lo que afecta severamente a su rentabilidad.
- Impide que se convierta en proveedora de productos

o servicios cuasi-genéricos; cuando eso sucede, si sus servicios y los de los competidores son similares para los clientes, comprar uno u otro les da igual o casi lo mismo.

- Cuando una compañía está debidamente diferenciada se convierte en única en el mercado para los clientes; no tiene sustitutos perfectos, lo que dificulta el abandono.
- Aporta razones válidas y convincentes para preferir y comprar en la empresa una y otra y otra vez, incrementando así las posibilidades de la fidelización de por vida de su base de clientes.
- Permite a la empresa lograr un verdadero control sobre su futuro; en caso de que la experiencia sea similar a la de cualquier otra, éste dependerá de fuerzas externas que usted no controla ni domina.
- Da armas válidas y eficientes para defender las posiciones de mercado alcanzadas; de no diferenciar, puede ser barrido fácilmente por la competencia de la noche a la mañana.
- Es posible dar a la compañía el posicionamiento correcto en la mente de los clientes; los negocios no diferenciados, simplemente, pasan desapercibidos para la mayoría de ellos.

No solo pre-ocúpese de mejorar las experiencias de sus clientes, ocúpese de que, además de ser mejores, sean diferentes.



### Céntrese en los sentidos

Para llegar al corazón y al cerebro de sus clientes, usted tiene que apelar a sus sentidos. No existe otra vía. En esta línea el material del que usted dispone para provocar las experiencias de sus clientes se concentra en:

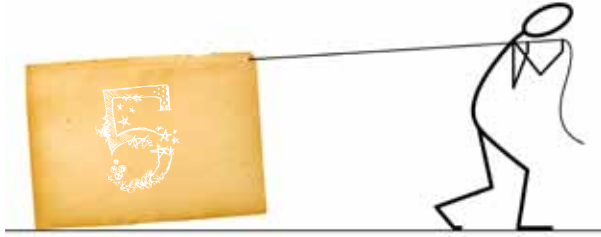
**Vista:** Imágenes, colores, combinaciones de éstos, dimensiones, decoración, brillo, iluminación, objetos a la vista de los clientes, y similares.

**Oído:** Sonidos, hilo musical, tono de voz del personal, ruidos más o menos molestos (Provenientes del interior o exterior de la empresa), y similares.

**Olfato:** Olores, aromas dominantes en la empresa, manejo de ellos, olores del personal y similares.

**Gusto:** Sabores.

**Tacto:** Suavidad, dureza, blandura, morbidez, etc., de los materiales utilizados en las instalaciones y decoración.



### Forme a su personal

El personal de cualquier empresa constituye unos de los proveedores de experiencias o ProvEx (en terminología de Schmitt) más eficaces. Las personas, por sus propias características, son capaces de transmitir y potenciar las experiencias de otros. Pero para que sean ProvEx de utilidad, es necesaria una formación de los miembros del personal con el fin de cumplir plenamente con ese rol tan delicado y crítico para el futuro de la empresa. Se podría resumir con la fórmula nemotécnica:

$$CALIDAD + CALIDEZ = 10$$

A este respecto, el error que muchos responsables de empresas cometen es creer que todo el mundo nace sabiendo cómo se trata correctamente a un cliente. Y esto, sencillamente, no es cierto. En este sentido, sirve como ejemplo el especial cuidado que ponen en los parques de Disney en la formación de su personal (hasta tiene la Universidad Disney).

Esta formación es aún más importante cuando su resultado forma parte de las experiencias que se pretende generar en los clientes. No se trata tan sólo del trato correcto, formal o educado, sino que, al mismo tiempo, tiene que estar cargado de calidez, empatía, humanidad y una actitud amigable. Desde Starbucks afirman: “Nuestra gente le atiende rápido, le sonríe, no le acosa; son una bocanada de aire fresco.” Pero esa forma de actuar del personal es el fruto de un proceso previo de formación.



### Las diez reglas de Schmitt

Las diez reglas para crear y gestionar marcas vivenciales, de Bernd Schmitt, que aparecen en su libro Marketing Vivencial, definen con mucha precisión cuál debe ser el espíritu y el objetivo a lograr cuando se procede a la planificación de las experiencias de los clientes:

1. Las experiencias no suceden porque sí, tienen que planificarse. Sea creativo en ese proceso; use la sorpresa, la intriga y, en ocasiones la provocación.



2. Piense primero en la experiencia del cliente, y luego en las características y beneficios funcionales de su marca.

3. Sea obsesivo respecto a los detalles. A los modelos de satisfacción tradicionales les falta la experiencia sensorial, intuitiva, que golpea cerebros, plena de sentimiento, de toda la mente. ¡Permita que el cliente se deleite en un júbilo exultante!

4. Encuentre el pato para su marca. “Cuando estuve por primera vez en el hotel Conrad, en Hong Kong, habían puesto un brillante patito amarillo de goma con el piquito rojo en el baño, al borde de la bañera”, cuenta Schmitt. “Ese pequeño patito se ha vuelto parte de mi vida; lo menciono en mis conferencias. Es lo que siempre recuerdo cuando pienso en ese hotel, y se convierte en el punto de partida para empezar a recordar toda la experiencia”. ¿Cuál es la lección aquí? Toda empresa debe tener un pato para su marca; es decir, un pequeño elemento que dispare, enmarque, resuma y dé estilo a la experiencia.

5. Piense en la situación de consumo, no en el producto. Es decir, en acicalarse en el baño, y no en la máquina de afeitarse; en comida casual, y no en salchichas; en viajes y no en transporte.

6. Esfuércese por lograr experiencias holísticas que deslumbren los sentidos, apelen al corazón, desafíen la mente, sean importantes para el estilo de vida de la gente y ofrezcan un atractivo de identidad social y relacional.

7. Profile distintos tipos de experiencias (sentir, palpar, pensar, actuar y relacionar) respecto a los elementos ofrecidos.

8. Use las metodologías eclécticamente. Algunas pueden ser cuantitativas (análisis por cuestionario o modelos estadísticos); otras cualitativas (un día en la vida del cliente). También las hay verbales (sesiones focales o de grupos) o visuales (técnica de cámaras digitales). ¡Todo sirve! Sea curioso y creativo.

9. Considere como cambia la experiencia cuando se extiende a la web, al resto del mundo. Pregúntese como puede animar la marca recurriendo a una nueva categoría, o a un medio electrónico, a través de estrategias vivenciales.

10. Agregue dinamismo y espíritu dionisiaco a su empresa. Los dueños de las compañías suelen ser demasiado tímidos, lentos y burocráticos. El término dionisiaco se asocia con el éxtasis, lo apasionado, lo creativo. Deje que este espíritu inspire a su organización y verá cómo cambian las cosas.

Pero, a pesar del tono de júbilo estultamente que impregna a las 10 reglas, la primera de ellas es que las experiencias no suceden por que sí, sino que tienen que planificarse.



### Aprendamos de la experiencia (de otros)

La organización de consultoría Forrester Research, una de las más importantes del mundo en investigaciones de marketing, entrevistó a cientos de empresas en Estados Unidos y países de Europa para conocer la situación de la implantación del marketing experiencial y los logros alcanzados en el desarrollo de experiencias memorables, cuyos resultados se publicaron en octubre de este año. En muchas de esas empresas, los directores de experiencias del cliente ocupan posiciones muy altas en la jerarquía; algunos son vicepresidentes de su organización.

Como era de esperar, en Forrester encontraron a un grupo de empresas que se mostraban satisfechas con los avances hechos y los logros alcanzados. Pero había otro que no podía mostrar avances importantes y ningún logro relevante. Al estudiar más a fondo este segundo grupo (los fracasos), identificaron cinco razones principales, aunque todas pueden resumirse en un único concepto: falta de una implementación suficientemente disciplinada de los nuevos enfoques.

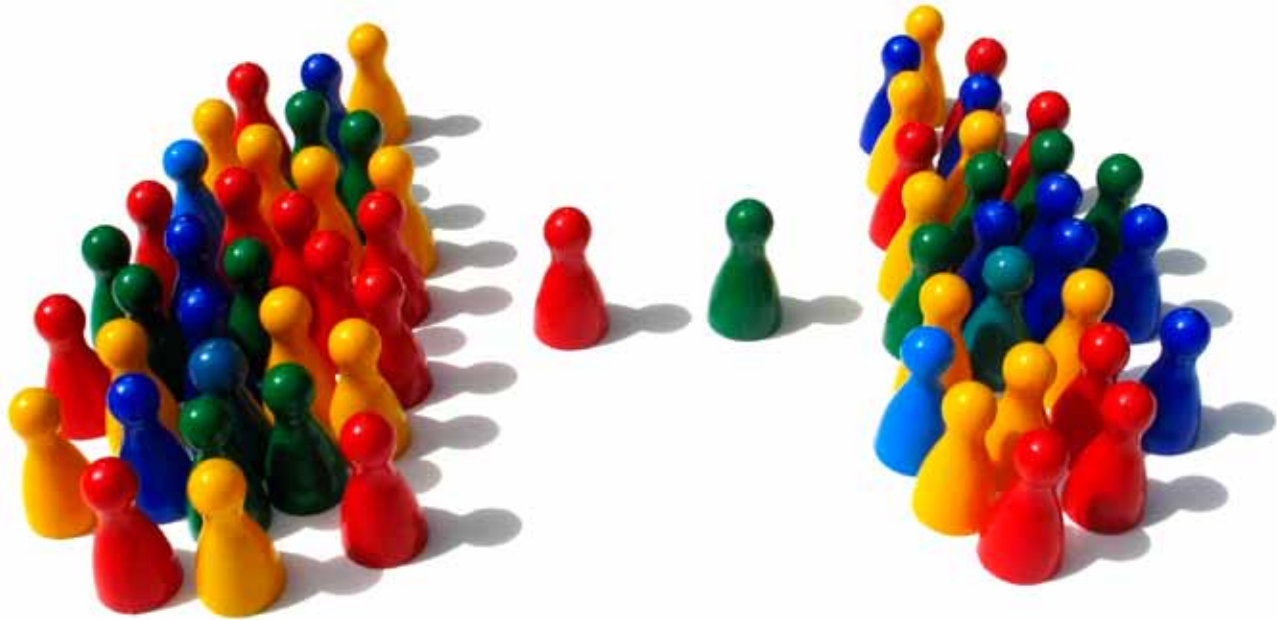
En detalle, las cinco razones identificadas fueron:

1. Incapacidad para crear internamente el entorno adecuado.
2. Imprevisión al no contemplar la gran cantidad y variedad de asuntos que se deben afrontar.
3. Imposibilidad de crear una sólida estructura operativa orientada a las experiencias de los clientes.
4. Deficiente planificación, lo que condujo a que no se establecieran las prioridades correctas.
5. Falta de una clara visión de futuro.

Si otros ya cometieron esos errores ¿Por qué debería repetirlos usted? Se dice que una persona tonta es la que no aprende de sus propios errores; una inteligente, la que aprende de sus errores, y una sabia, la que aprende de los errores de los demás. No olvide el refranero: “Camarón que se duerme, íse lo lleva la corriente!”. Despiable y cree una corriente que los demás imiten.

Colaboración del **Instituto Marketing de Servicios (IMdS)**  
<http://www.marketingdeservicios.com>  
Juan Carlos Alcaide Casado, Director  
([www.jcalcaide.com](http://www.jcalcaide.com))  
Claudio Soriano, Presidente  
Sergio Bernués Coré, Gerente  
([www.sergiobernues.com](http://www.sergiobernues.com))

**Instituto Marketing de Servicios**  
CONSULTORES



## Si de PERSUADIR se trata

Por Julio Decano

Cada vez que usted quiera hacer que otra persona quiera hacer lo que usted quiere que haga, estará participando de una negociación.

Son pocas las interacciones humanas organizacionales donde persuadir no sea importante y en una negociación, ésta, es una habilidad clave.

Debo reconocer que negociando, no hay nada más persuasivo que proponer opciones con buen valor agregado y en especial que contemplen los intereses de todas las partes.

No es frecuente que la gente se resista a propuestas que los satisfacen.

Sin embargo a la hora de proponer, discutir y de elegir entre varias ideas, es importante utilizar criterios de legitimidad, para sustentarlas.

En nuestro modelo, llamamos criterios de legitimidad a aquellos elementos ajenos a la voluntad de las partes que ayuden a dirimir diferencias asertivamente, haciendo que al final, nadie se sienta estafado.

### PARA ELLO LE RECOMENDAMOS:

- Utilice patrones independientes: nos referimos a estándares, valores o precios de referencia en el mercado, los usos y costumbres respecto a un tema, los precedentes, las leyes y decretos o la opinión de terceros neutrales expertos en un problema.

- Use criterios de legitimidad como espada y como escudo: cuando proponga algo, añada los estándares en los que basa su propuesta. Por otro lado, defiéndase de las propuestas abusivas de la otra parte, pidiendo que le digan de donde salió una cifra "X" o en que criterios se sustenta tal o cual idea.

- Considere la prueba de la reciprocidad: busque que en sus negociaciones se use la misma vara para medir concesiones o reclamos de ambas partes. Si hay una multa por terminar tarde, considere un premio por terminar antes.

- Manténgase abierto a la razón: no se deje manipular, no admita que le metan miedo, que lo hagan sentir culpable o que lo sobornen; sin embargo, acepte cuando le digan algo que es justo y razonable, eso le dará más poder a usted y estimulará a la otra parte a responder de igual manera. Recuerde además que, aceptar un criterio justo, no es cerrar un acuerdo.

- Use criterios de legitimidad como límite: si tiene una buena alternativa, no acepte propuestas que considere injustas para ninguna de las partes; los acuerdos logrados sobre esas bases no suelen durar.

Si bien no hay garantía de que utilizar criterios de legitimidad funcionará en todas sus negociaciones, le aseguro que, si de persuadir se trata, siempre serán más efectivos que decir "porque sí, porque se me antoja", o "hágase mi voluntad".

Nuevo

# Plan Viva Premium

Beneficios exclusivos a tu alcance

El único plan con factura que te ofrece\*:

- Navegación ilimitada en Internet.
- Hablas gratis siempre hasta con 5 números Viva.
- Llama a Estados Unidos y Puerto Rico a precios locales y además puedes elegir hasta 2 números favoritos internacionales.
- Megabytes y Minimensajes gratis.

\* Beneficios varían según el plan.

Aquí hablamos todos

tu voz  
viva

Visítanos en nuestras Tiendas Viva o Distribuidores Autorizados alrededor del país.  
Llámanos al 809.503.7500 y desde el interior sin cargos al 1.809.200.7500 o ingresa a [viva.com.do](http://viva.com.do)



# Alto desempeño

## Rechace la sabiduría convencional

Susan Lucia Annunzio

La sabiduría convencional no está conduciendo a las empresas al lugar dónde éstas quieren llegar. En sólo el 10 por ciento de las empresas los grupos de trabajo tienen un alto desempeño, lo que significa que están haciendo dinero para la empresa y están introduciendo nuevos productos, servicios o procesos. Alrededor de la mitad tienen equipos de desempeño promedio y un 40 por ciento tienen equipos de desempeño nulo.

Nuestras investigaciones confirman cinco observaciones que desafían la sabiduría convencional acerca de la creación del alto desempeño:

1. El pensamiento a corto plazo mata el desempeño. La sabiduría convencional dice que alcanzar las metas cuatrimestrales es una medida del éxito. Irónicamente, el inhibidor número uno del alto desempeño es el pensamiento a corto plazo – viviendo para el día de hoy a expensas de mañana. Para alcanzar las metas financieras cuatrimestrales, las empresas están reduciendo personal y presupuestos, resultando en empleados agotados y frustrados.

El día en que los fundadores de Google anunciaron su oferta pública inicial (initial public offering o IPO), prometieron solemnemente concentrarse en el largo plazo. “Presiones externas demasiado a menudo tientan a las compañías a sacrificar las oportunidades de largo plazo para alcanzar las expectativas cuatrimestrales del mercado. Nosotros les pedimos a nuestros accionistas que tengan la visión a largo plazo,” escribieron Larry Page y Sergey Brin. Google estimula a los empleados a pasar 20 por ciento de su tiempo trabajando en aquello que consideren beneficiará a la empresa a largo plazo.

Equilibrar el corto y el largo plazo es quizás el más grande desafío del líder. No todos los líderes tienen la fortaleza para sacrificar los resultados del corto plazo.

Sin embargo, pueden colaborar con sus equipos para lograr un equilibrio inteligente.

Los líderes en las posiciones más altas necesitan comprometer a los miembros de los equipos de alto desempeño en la discusión de los desafíos que enfrenta la empresa y las metas financieras que la compañía propone para el equipo. ¿Son alcanzables las metas? ¿Cómo el logro de esas metas afectará el desempeño futuro y actual? Una vez que los gerentes de alto nivel y los líderes de los grupos se pongan de acuerdo en metas realistas, el grupo debe decidir cómo alcanzarlas. Los cortes y reducciones a través de toda la estructura podrían no ser la respuesta.

2. Es el entorno, no el líder. La sabiduría convencional dice que el líder es el factor más importante para lograr un equipo de alto desempeño. Sin embargo, el entorno o el clima de un grupo de trabajo es el factor más importante para fomentar el alto desempeño. No hay un solo tipo de personalidad o de estilo que defina a un líder efectivo. Los líderes efectivos crean un clima que valora a las personas (tratando a las personas inteligentes como personas inteligentes), optimiza el pensamiento crítico (minimizando las respuestas emocionales al unir las palabras con las acciones), y atrapa las oportunidades (creando climas de aprendizaje que convierten los desafíos en oportunidades). Ellos crean climas en los que la gente quiere ir a trabajar todos los días. Usted puede hacer que la dependencia en los líderes desaparezca al hacer que el grupo sea responsable de una cultura de alto desempeño. Una forma de hacer esto es la de conducir un proceso de retroalimentación de 360 grados para evaluar el clima, solicitando información del líder del grupo, los miembros, y los clientes así como también de otros grupos de trabajo. El grupo deberá discutir qué puede empezar, continuar o detener para lograr resultados y hacer que el equipo sea algo a los que las personas quieren pertenecer.
3. Es el equipo de trabajo, no el individuo. La sabiduría convencional dice que contratar y fomentar a individuos de alto potencial conducirá al alto desempeño. El desempeño individual es influenciado por el entorno. Usted puede poner a sus mejores empleados en el entorno equivocado y ellos no realizarán su mejor trabajo. Los líderes necesitan desarrollar a los individuos de alto potencial ofreciéndoles entrenamiento y “mentoring”, ayudándoles a planificar su trayectoria profesional, y colocándolos en equipos de alto desempeño en los cuales los jugadores “B” se convierten en jugadores “A”.

Si usted tiene personas que están más preocupadas en lucir bien que en ayudar al equipo a lucir bien; que hacen solamente lo que avanza sus propias carreras; o que definen “ganar” como derrotar a sus compañeros de equipo, ellas destruirán su cultura de alto desempeño. Los equipos de alto desempeño aceptan que “estamos en esto todos juntos”.

Haga apalancamiento de las habilidades de los miembros

del equipo utilizando sus fortalezas – no solo sus habilidades funcionales, sino sus habilidades naturales. Esto mejora la habilidad del grupo de colaborar con efectividad.

4. Hasta los grupos de alto desempeño tienen espacio para crecer. La sabiduría convencional dice que la mejor forma de mejorar el desempeño es eliminando a los equipos de bajo desempeño. Hasta los equipos de alto desempeño pueden ser mejores. De hecho, la mejor manera de aumentar el desempeño es aumentando el desempeño de aquellos grupos que ya están en la cima motivándolos a “decir lo indecible”, pasar la pelota al jugador indicado, y a practicar la comunicación respetuosa.

Institucionalizando un proceso para que equipos de desempeño alto y promedio colaboren en la solución de problemas y en el derribo de barreras, usted aumenta el desempeño.

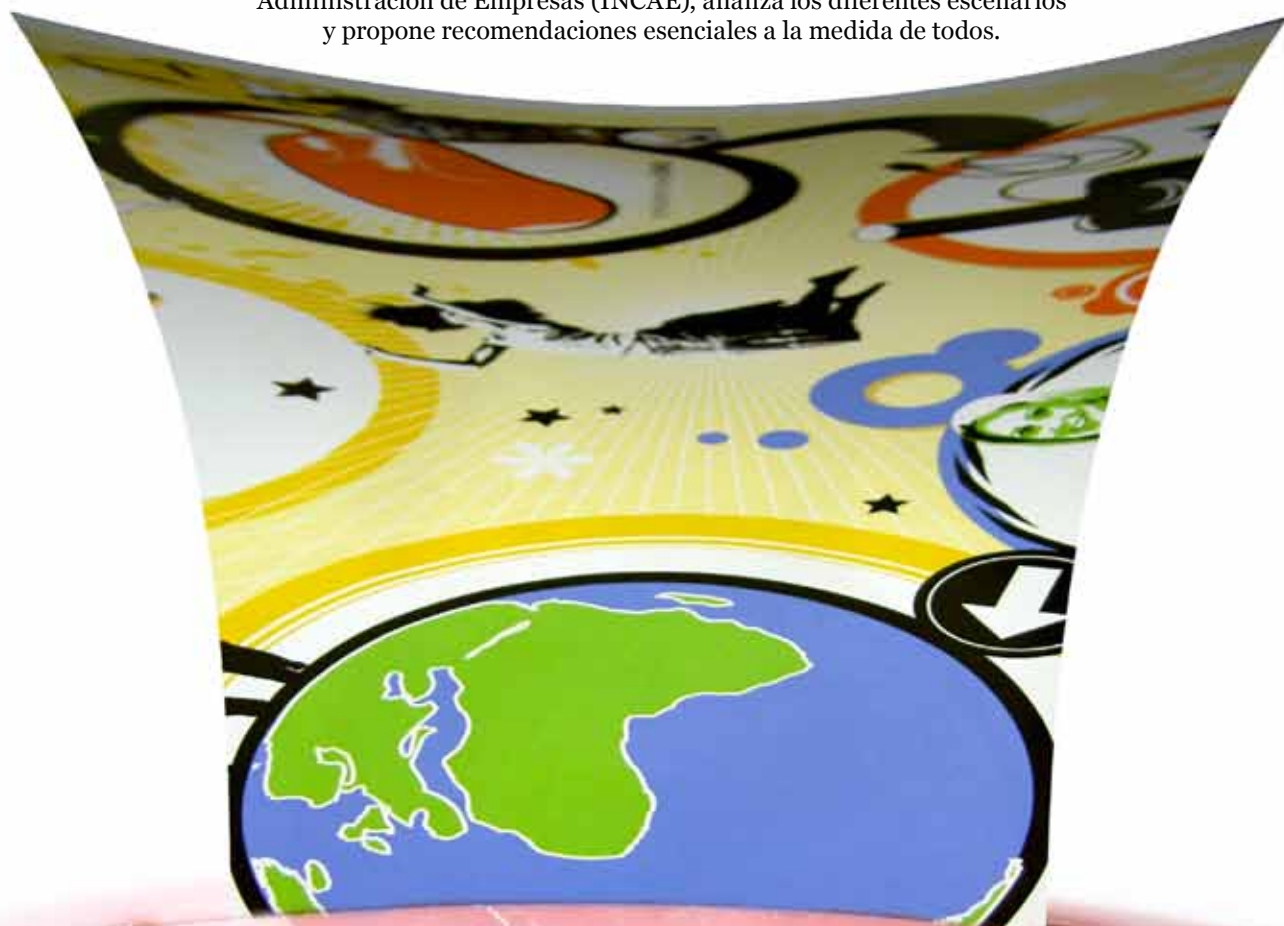
5. Sus empleados pueden resolver los problemas de usted. La sabiduría convencional dice que si usted está enfrentando un fuerte desafío debe buscar ayuda externa. Mientras que los consultores pueden ofrecer observaciones valiosas, primero consulte a su propia gente. Ellos conocen su compañía bien y usualmente pueden hallar la forma de solucionar el problema. Ofrezca “amnistía” a los empleados por decir la verdad acerca de lo que se necesita hacer.

Si usted tiene la valentía para desafiar la sabiduría convencional y sacrificar los resultados a corto plazo para lograr las metas a largo plazo, y confía en que su gente tiene los secretos para el éxito, usted muy probablemente logrará el alto desempeño.



# Medidas financieras frente a la crisis económica mundial

El impacto de la crisis económica mundial varía según los diferentes sectores, pero en general tiene efectos similares en la gran mayoría de las empresas y sectores industriales. El Sr. Mauricio Jenkins, Director Académico del Programa de Alta Gerencia (PAG), del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), analiza los diferentes escenarios y propone recomendaciones esenciales a la medida de todos.





Las empresas en general, no importa de que sector, han visto disminuido su nivel de actividad como efecto de esta crisis. Eso tiene consecuencias importantes porque obviamente tienen menos capacidad de generación de utilidades y menos capacidad de generación de efectivo hacia futuro. También es cierto que a raíz de la crisis se ha producido un incremento en los premios por riesgo en general en todo el mundo. Es decir todas las actividades de repente son vistas como más riesgosas. La gente es bastante más conservadora. Eso tiene impacto también en lo que las empresas pueden y no pueden hacer.

Uno de los impactos importantes de la crisis es el hecho de que la deuda luce más grande en las diferentes compañías y obliga a reducir el nivel de endeudamiento y mejorar las capacidades de pago. Aunado a ello, el acceso a crédito se vuelve más difícil, lo que obliga a las empresas a ser más cautelosas y manejar niveles de endeudamiento más chicos.

“El endeudamiento tiene que ser manejado con mucho más cuidado porque al reducirse la generación de efectivo y las utilidades, el valor de las empresas se ha reducido. Lo vemos a través de muchos sectores industriales y por lo tanto sus niveles de endeudamiento resultan relativamente altos”.

### Algunas Respuestas

Lo que debemos reconocer primero es que la recuperación va a ser lenta. Eso significa que las empresas deben tomar las acciones del caso. Recortar costos y gastos en la medida de lo posible, hacer incrementos de salarios mucho más comedidos y reducir programas de inversión y expansión. La recuperación no parece estar a la vuelta de la esquina, y esas medidas no podrán ser abandonadas hasta que se vea que hay una recuperación verdadera de la crisis.

Prudencia hacia futuro también es otra de las respuestas. Las decisiones tendrán que ser mucho más pausadas, discutidas con más prudencia. Las empresas tendrán que usar menos nivel de deuda en general. Primero, por que los bancos no van a estar dispuestos a prestar como antes. “De hecho debemos esperar un periodo en el futuro con inflación más alta y tasa de interés más altas”.

Las empresas van a tener menos acceso a recursos de terceros, para embarcarse en sus propios proyectos de inversión y para financiar sus operaciones y su crecimiento.

Por otro lado, las empresas del sector financiero también van a tener que acomodarse en un nuevo esquema regulatorio que afectará más a unos sectores que a otros. Ya la mayoría de los países están revisando su sistema de regulación, incluyendo los Estados Unidos de Norteamérica. Estos nuevos esquemas de regulación y supervisión seguramente cambiarán de manera drástica la forma de competir en ese sector.

Sin embargo, señala Jenkins lo más importante será buscar un balance entre regulación y supervisión. Con

relación a esta crisis podemos argumentar que para evitarla no se necesitaban más instrumentos ni regulaciones más fuertes, si no mejor aplicación de las que ya existían. Entonces, precisamente el ánimo es no forzar esas medidas y regulaciones que lo que terminan haciendo es estrangulando el sector financiero dificultando la canalización de recursos hacia los sectores más productivos. No queremos un marco regulatorio tan estricto que evite que el sistema financiero haga su función.

### Amenazas y Oportunidades

Toda crisis siempre tiene efectos redistributivos. Al final habrá en ésta, como en otras, grandes ganadores y grandes perdedores. También en todas las crisis hay riesgos y oportunidades. Algunos están en mejor posición para aprovecharlas porque quizás tienen más reserva de efectivo, han sido más prudentes en el pasado y pueden hacer en este momento uso de esa capacidad, de esa flexibilidad, de esos recursos que han conservado con tanto recelo y aprovechar las oportunidades que se presenten. Habrá muchas oportunidades como por ejemplo la adquisición de empresas más débiles y la captura de mercados que han quedado desatendidos.

Por otro lado, las empresas que no lo hagan bien, las más débiles, corren riesgo. Ciertamente las empresas que no tengan capacidad de respuesta, deberían tratar de reducir sus niveles de deuda para que esos riesgos no se materialicen y puedan enfrentar mejor a sus competidores en este período aparentemente largo de recuperación.

Jenkins aconseja a las empresas a no embarcarse en este momento en emprendimientos que requieran grandes inversiones con riesgos importantes, ni programas de expansión agresivos. En estos momentos, dice, lo mejor es ser prudente con las inversiones, tratar de conservar el personal clave y si sus niveles de deuda son muy grandes, pensar seriamente en un proceso de reestructuración.

“Lamentablemente para muchas de nuestras empresas en América Latina, la crisis se hizo especialmente profunda, la peor en las últimas décadas. Quizás lo que debemos tener aquí es un poquito de fe. Ha habido otras crisis iguales o peores. De esta vamos a salir también lo que hay que tener es mucho cuidado para no caer en los vicios del pasado”.

Jenkins espera que la recuperación sea real y reflexiona que todos los sectores de la economía deben colaborar para que no sea una recuperación en papel.

---

**MAURICIO JENKINS**, Profesor Asociado del INCAE en las áreas de finanzas y negocios internacionales. Durante diez años que ha formado parte de la facultad del INCAE ha impartido seminarios de finanzas y de negocios internacionales para estudiantes de Maestría en Administración de Empresas, así como numerosos seminarios ejecutivos sobre diferentes tópicos de finanzas y negocios internacionales en más de quince países de América Latina, así como en Europa. Desde 2004 se desempeña como Director Académico del Programa de Alta Gerencia (PAG).

# ¿Por qué es importante la certificación PMP?



Emilio Río

El mundo de hoy es muy demandante. Hoy debemos saber de temas de globalización, sustentabilidad, medio ambiente, energía, agua, alimentos y muchas otras cosas que seguramente usted puede imaginar. En la misma medida el mundo de hoy demanda profesionales con la capacidad de responder no solo oportunamente sino con calidad y a valor recuperable con soluciones confiables a los problemas contemporáneos y capaces de arrancar una sonrisa de satisfacción a los seres que nos rodean.

Es por ello que hoy es muy apreciado, en todas las disciplinas, contar con profesionales capaces de generar la confianza de que sus decisiones están basadas en los estándares y mejores prácticas a nivel global. Y las razones son más que claras: hoy las sociedades-país, que se enfrentan a la exigencia interna de hacer rendir sus presupuestos a la vez que satisfacer necesidades sociales, no se pueden dar el lujo de desperdiciar recursos en acciones que no alcancen los objetivos del esfuerzo o proyecto en cuestión.

Desde el punto de vista de negocios, las organizaciones se encuentran en una constante competencia global. Competencia por la supervivencia, competencia por la marca, competencia por la calidad de productos y servicios que los clientes aprecian solo si cada vez les representa menor gasto y mayor utilidad/beneficio. Es por ello que las organizaciones demandan y aprecian más y más a profesionales certificados por organizaciones de probado prestigio en su especialidad. Gente capaz de entender y soportar con excepcional capacidad los planes estratégicos de una organización para reinvertir, reorientar, invertir o corregir proyectos y otros esfuerzos en busca de ahorros de operación, mejor información que induzca a la eficiencia operacional o proyectos orientados a la exposición de nuevos productos e incremento de ventas y utilidades. De ahí que, el contar con personal certificado hoy día es tan apreciado por toda y cualquier organización, sea con fines de lucro o fines sociales. Si a esto se añade el respeto y la admiración que el conjunto social de la organización muestra por usted como ente certificado, el resultado no es menor: sus superiores, sus colegas y sus subordinados sentirán la certeza de que cada recomendación, cada punto de vista emitido, cada expresión asociada a un esfuerzo conjunto de trabajo viene blindada con lo mejor del conocimiento, de la práctica y de los resultados probados objetivamente a nivel global.

Desde el punto de vista personal las cosas también cambian. No son pocas las veces en que usted ha perdido el sueño esperando la opinión de un superior, de sus pares o de sus subordinados de algo que hoy hizo o decidió en su trabajo. Seguramente, su familia también ha sufrido su pérdida de sueño, su estrés y la pérdida de contacto producido por las horas extra que ha estado en la organización solo para convencer a otros de que las decisiones que ha tomado son las correctas. Y en serio, no es para tanto. Una vez hecho el esfuerzo y haber logrado obtener una certificación, desde el momento en que usted recibe la nota aprobatoria por la entidad a la que haya aplicado, siempre que ésta sea de una organización seria y profesional, cada una de sus acciones en su trabajo toma un sentido diferente. Empieza por lo personal, por sentir que ahora sus decisiones se encuentran orientadas a alcanzar beneficios que no dependen más de la incertidumbre, que sus decisiones están basadas en los mejores estándares de su especialidad. Su estado de ánimo cambia y ello se refleja en todos los que le rodean otorgándole la tranquilidad a la que todo ser humano aspira.

Así pues y como podrá usted notar no sólo las organizaciones que nos ocupan tienen el interés profesional de contar con entes certificados que apoyen sus planes hacia el futuro. También lo tiene la sociedad en que vivimos no importando su cultura, política social y economía, sin dejar de considerar los beneficios más que tangibles ya mencionados en nuestro entorno más cercano. La certificación PMP (Project Management Professional) emitida por PMI (Project Management Institute, [www.pmi.org](http://www.pmi.org)) con presencia en más de 120 países hoy por hoy es la más demandada por las organizaciones de negocios tanto a nivel global como a nivel local. Lo invito a preguntar y desde luego a cambiar su forma de vida. No hay por qué esperar.

**EMILIO G RÍO**, es Ingeniero Mecánico Administrador por el Instituto Politécnico Nacional IPN de México y está certificado como Project Manager Professional (PMP) por el Project Management Institute (PMI), EE.UU. El Sr. Río es considerado como uno de los más reconocidos especialistas de México en Administración de Proyectos y cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en Administración de Proyectos. Actualmente es Director General de OAP México, empresa de Consultoría y Capacitación en Administración de Proyectos, así como facilitador asociado a la firma de capacitación INTRAS.

# PROGRAMA ESPECIALIZADO EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

(PROJECT MANAGEMENT SPECIALIZATION PROGRAM)

MARZO - JUNIO, 2010 · 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-99-001-2008 ampliamente conocida como PMBOK® Cuarta Edición.
- Prepararse 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.

## 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.

**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®.



**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.



Financiamiento para el programa completo disponible a través de FUNDAPEC y BANCO POPULAR.



## 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](mailto:informacion@e-intras.com) • Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

# Daniel Gole

## Inteligencia Emocional y Social para un Mundo en Desafío

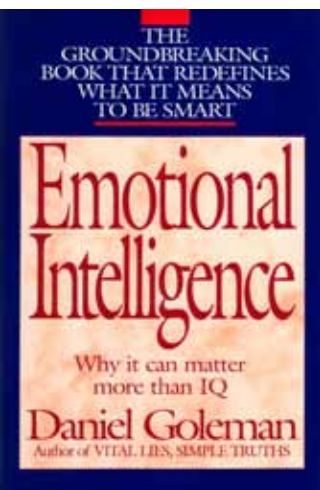
Por Ney Díaz

Daniel Goleman es una de aquellas personas que al final de sus días tendrán la grata sensación de haber dejado el mundo mejor que como lo encontraron. Y es que a partir de la publicación de su bestseller “La Inteligencia Emocional” (con más de siete millones de copias vendidas en treinta idiomas) este personaje ha transformado la forma en que el mundo hace negocios, los líderes de las empresas dirigen las personas, los padres educan sus hijos y las personas se relacionan entre sí.

# man

A partir de que en 1995 Daniel Goleman introdujo el revolucionario concepto de la inteligencia emocional al mundo, todo un movimiento global ha surgido con el objetivo de llevar el “CE” (coeficiente emocional, o “EQ” por las siglas en inglés de “Emotional Quotient”) a la práctica. De hecho, hoy día son cientos las multinacionales, instituciones, agencias gubernamentales, comunidades e incluso ejércitos que han adoptado prácticas y principios de Inteligencia Emocional, y de hecho, no hay un solo programa de desarrollo en liderazgo en el mundo que no aborde de alguna forma este tema. No sólo esto, el “CE” o “EQ” es un rasgo obligado a buscar a la hora de evaluar las probabilidades de éxito (actuales y futuras) de un líder. Es por esto que no es de sorprenderse que el Wall Street Journal liste a Daniel Goleman entre los “Top Ten Business Thinkers” y que el Instituto Accenture para el Cambio Estratégico lo considere como uno de los 10 principales intelectuales del mundo de los negocios.

A diferencia de muchos gurús, que publican un bestseller para luego desaparecer en los anales de la historia, Daniel Goleman tomó la acertada decisión de seguir publicando libros alrededor del tema y sobre todo enseñando a cómo aplicarlo a través de conferencias, entrevistas y artículos (su artículo “Qué Hace a un Líder” ha sido el artículo más reproducido de todos los tiempos por el Harvard Business Review). De ahí surge una larga lista de títulos (todos bestsellers) entre los que se destacan “La Inteligencia Emocional en la Empresa” (Working with Emotional Intelligence) y “Liderazgo Primario” (Primal Leadership) entre muchos otros. Pero sin lugar a dudas, según nuestra opinión, la obra que definitivamente vino a complementar todo lo que nos había enseñado Daniel Goleman a la fecha fue su bestseller “Inteligencia Social” (Social Intelligence), llevando con éste todo el tema de las relaciones interpersonales a una nueva dimensión. A continuación la entrevista concedida en exclusiva para GESTION por este destacado y apasionante personaje.



G - Han transcurrido más de catorce años desde que usted escribió su bestseller *Inteligencia Emocional*, el cual introdujo al mundo a este concepto revolucionario. ¿Por qué cree usted que el tema de la *Inteligencia Emocional* sigue siendo tan atrayente hoy como cuando el libro fue publicado?

**Daniel Goleman:** En ese entonces la idea resonó con las personas por que esta hace sentido inmediato cuando usted se detiene a pensar en ella. Lo que yo le agregué fue la base científica para hacer esa distinción.

De igual forma el término “CE” (coeficiente emocional, o “EQ” por las siglas en inglés de “Emotional Quotient”), se ha convertido en un fenómeno, porque el momento en que éste surgió era el correcto. El siglo pasado fue caracterizado por un énfasis exagerado en las habilidades académicas o intelectuales como la clave al éxito en la vida, pero como ya sabemos eso es sólo una parte del panorama. Si sus habilidades emocionales no están disponibles, si usted no tiene consciencia de usted mismo, si usted no es capaz de manejar sus emociones inquietantes, si usted no puede tener empatía y tener relaciones efectivas, entonces no importa qué tan inteligente usted sea, usted no va a llegar muy lejos.

Entiendo que la razón por la cual sigue siendo tan atrayente hoy día es porque la *inteligencia emocional* responde a un deseo muy amplio y generalizado de comprender las complejidades de la interacción humana. Esto la hace esencial para la educación y transformadora para la vida personal de las personas. De igual forma, a nivel corporativo esta es tan vigente porque la *inteligencia emocional* puede ayudar a las personas a tomar mejores decisiones, y esto es invaluable para los negocios, ya que mejores decisiones generan mejores resultados y beneficios. Además la *inteligencia emocional* permite a los profesionales llevar la compasión, la empatía y sabiduría a las organizaciones, algo muy necesario en estos tiempos que corren.

G – Basándonos en esto, ¿sería muy ambicioso decir que la *inteligencia emocional* es más relevante que el *CI* (coeficiente intelectual) para alcanzar el éxito en la vida?

**Daniel Goleman:** Se dice esto con frecuencia, pero desde mi punto de vista es por falta de comprensión. El *CI* puede mostrar si usted tiene la capacidad cognitiva para manejar la información y complejidades que enfrentará en un campo profesional determinado. Además de que *CI* es el más fuerte determinante de la profesión que usted puede elegir y en el cual puede desarrollarse exitosamente. Pero una vez usted esté en ese campo, la *inteligencia emocional* emerge como un predictor aún más fuerte de quienes serán los más exitosos, porque la forma en que nos manejamos en nuestras relaciones y emociones es lo que determina que tan bien nos irá una vez ya estemos en un empleo determinado. Cuando digo manejar las emociones, yo solo hago referencia a las emociones verdaderamente inquietantes e incapacitantes, ya que el sentir las emociones es lo que enriquece la vida.

G – Algunas personas reaccionan agresiva-

mente cuando están bajo presión o bajo un ataque aparente. ¿Podríamos decir que ser emocionalmente inteligente es tener la habilidad de controlar las reacciones impulsivas rápidas?

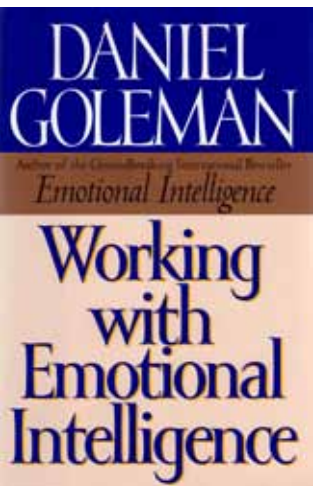
**Daniel Goleman:** Eso es correcto. El “cerebro emocional” responde a un evento mucho más rápidamente que el “cerebro pensante”. Si percibe una emergencia emocional, puede tomar control de todo el resto del cerebro antes que el neo-cortex (el cerebro pensante) haya tenido tiempo de analizar las señales entrantes y decida qué hacer. Esto ha ayudado inmensamente como un mecanismo de supervivencia y así es como nuestros ancestros sobrevivieron a las amenazas que enfrentaban. El tema es que todavía tenemos ese mecanismo cerebral de nuestros ancestros, pero ahora puede meternos en serios problemas porque vivimos en un complejo mundo simbólico y “el cerebro emocional” está respondiendo a emergencias percibidas como si fueran alertas biológicas y puede llevarnos al miedo paralizante, o a la furia o a una gran ansiedad antes de que sepamos qué está pasando en realidad. Así que la habilidad para pausar y de no actuar sobre ese primer impulso se ha convertido en una habilidad emocional crucial en el mundo moderno.

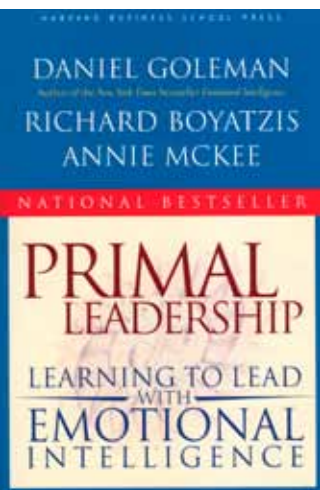
G – Entonces, ¿qué podemos hacer al respecto?

**Daniel Goleman:** La buena noticia es que nuestro cerebro puede ser formado a través del entrenamiento y experiencias repetidas. Esto quiere decir que es posible adquirir las habilidades emocionales. La atención mental plena es un buen ejemplo de esto. Esta habilidad de percatarnos qué está pasando a medida que ocurre y de poder pausar antes de responder, es una habilidad emocional crucial y se puede aprender. Si usted practica regularmente, con disciplina, y lo hace a diario, usted de hecho empieza a rediseñar los circuitos de su cerebro para las emociones y para la percepción de una manera muy poderosa y beneficiosa. Por citar sólo una de tantas formas conocidas de entrenar el cerebro, se ha descubierto que la meditación de atención plena propicia la habilidad de inhibir los impulsos emocionales rápidos.

G – Vamos a movernos al mundo corporativo. Tal y como dijo anteriormente el concepto o idea de la *inteligencia emocional* ha sido ampliamente aceptado por las empresas, las cuales en términos generales son más receptivas a los conceptos medibles en términos de beneficios financieros. ¿Esta aceptación ha sido basada en el deseo de mejorar el desempeño (y por ende los beneficios o “bottom line”) o piensa usted que hay un lado más altruista en este sentido?

**Daniel Goleman:** Cuando me dispuse a escribir mi próximo libro, *Working With Emotional Intelligence* (La *Inteligencia Emocional* en la Empresa), quise hacer un caso de negocios acerca del hecho de que los que mejor desempeño tienen en las empresas son aquellas personas fuertes en habilidades como la auto-conciencia, la auto-regulación emocional y la empatía. Mi esperanza era que las organizaciones empezaran a incluir esta gama de habilidades en sus programas de capacitación – en otras palabras, ofrecer educación adulta en *inteligencia emocional* y social. Eso fue exitoso más allá de lo que soñé – ahora existe una mini industria en el mundo de los negocios que se dedica justamente a eso. Puede haber algo irónico en esto, pero esta fue también mi meta estratégica. Poniendo a la motiva-





ción de lado, si las personas mejoran estas habilidades de vida en la empresa, todos se benefician; el cerebro que no distingue a la hora de ser un gerente más empático y un padre más empático.

Los líderes que usan su eficacia emocional para inspirar confianza, compromiso y compasión tendrán mejores resultados. Esta habilidad de hacer aflorar lo mejor de las personas se traduce a los resultados financieros. El CE define nuestra capacidad para las relaciones y esto es esencial para

los líderes cuyas decisiones y elecciones hacen eco a través de docenas y cientos de relaciones en una red compleja como puede ser una empresa.

**G – Usted también es el pionero en el tópico de inteligencia social. ¿Qué es exactamente la inteligencia social?**

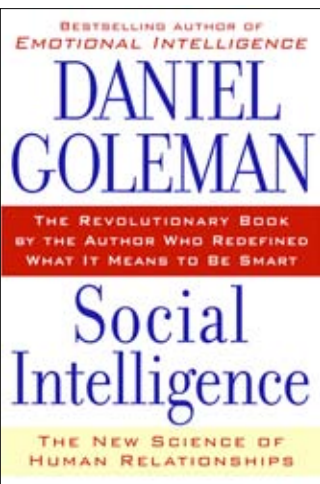
**Daniel Goleman:** La inteligencia social trata sobre ser inteligente acerca de las relaciones, es la parte interpersonal de la inteligencia. Significa percibir lo que la otra persona está sintiendo, entender su punto de vista y la facilidad en tener interacciones llanas y efectivas. Se trata de tanto saber qué está sintiendo una persona como actuar efectivamente basándose en ello. Afortunadamente casi todo esto es inconsciente. Digo “afortunadamente” porque tenemos que hacer esto tan rápidamente para que las cosas fluyan suavemente que si tuviéramos que pensar en ello, sería complicado...

**G – ¿Cómo se aplica esto en un entorno de trabajo?**

**Daniel Goleman:** Un entorno de trabajo que es socialmente tóxico es también un gran daño a la efectividad. Los líderes socialmente inteligentes reconocen que parte de su compromiso es ayudar a los demás a ser lo mejor de ellos mismos, que no es más que estén motivados, entusiastas e interesados. Mientras más entendimiento y armonía existe en un ambiente de negocios, más rápidamente se conseguirán los acuerdos y la gente trabajará mucho mejor como equipo. Es muy importante sintonizarse a esto y entender a cabalidad que el estado interior de las personas mientras trabajan juntas cuenta mucho.

**G – Siendo esta realidad tan evidente, ¿por qué tantos líderes fracasan en lograr esto?**

**Daniel Goleman:** La inteligencia social se compone de muchas habilidades. Algunas personas pueden ser fantásticas en reconocer las necesidades de los clientes – esa es una forma de empatía. Algunas personas pueden ser muy buenas en sentir el estado de ánimo o atmósfera de una sala y observar las variaciones momento a momento. Otras personas pueden ser muy hábiles en hacer nuevas conexiones, en tener redes interpersonales extensas. Otras personas pueden ser muy buenas en comprender las dinámicas políticas de la empresa. Si usted está en un alto nivel en los negocios, lo más probable es que sea bastante bueno en muchas de estas habilidades. Pienso que demasiadas organizaciones son bastantes ingenuas acerca de los ingredientes del liderazgo y cometen el error clásico de



asumir que alguien que es un contribuidor individual sobresaliente, por ende sería un líder sobresaliente. Si es un contribuidor individual sobresaliente, manténgalo como un contribuidor individual y dele un aumento...

**G – Entonces, ¿cómo podemos empezar a ser más socialmente inteligentes?**

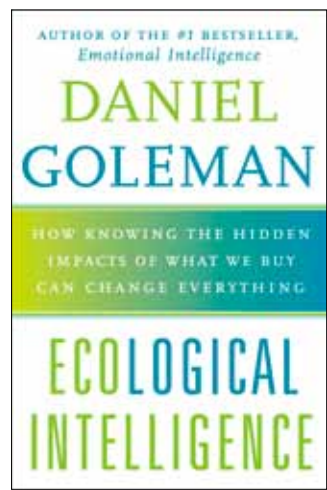
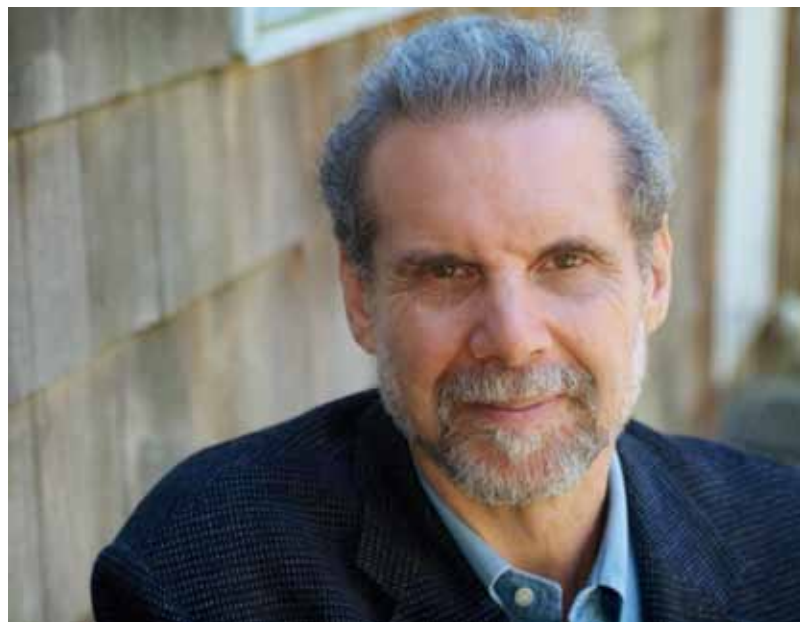
**Daniel Goleman:** Escuchando. El escuchar deficientemente es el catarro común de la inteligencia social. Y está empeorando con la tecnología... Para tener un momento hu-

mano, usted necesita estar plenamente presente. Usted debe estar alejado de su ordenador portátil, deje el BlackBerry® en la mesa, pare de soñar despierto y preste su completa atención a la persona con quien está. Puede sonar rudimentario, pero piense que tan frecuentemente seguimos haciendo multitareas y prestamos la mitad de la atención. Usted puede sobreponerse a eso tomando consciencia mental plena de lo que está pasando.

**G – ¿Qué es lo próximo que podemos esperar acerca de estos temas?**

**Daniel Goleman:** Para las personas apasionadas con estos temas, mi deseo es que nos preocupemos más acerca de lo que está pasando en el mundo y que utilicen estas para afrontar esos problemas. Ya sean problemas locales, problemas nacionales o el horrible peso de la pobreza en los niños del mundo. Espero que la inteligencia emocional y la inteligencia social ayuden a las personas a distanciarse de la ganancia personal y del interés propio y, que en vez, se percaten, se preocupen y tomen acción acerca de lo que necesita ser arreglado en el mundo.

Habiendo escuchado esto último, lo cual evidencia su gran sensibilidad social no era de sorprendernos que su último libro, muy ajeno a su línea editorial anterior se titule “Inteligencia Ecológica”. No obstante decidimos preguntarle por qué este tema argumentándonos en su respuesta que los temas asociados a la sostenibilidad y el equilibrio ecológico siempre le han apasionado ya que “en definitiva de nada sirve aprender a ser una mejor persona o un mejor líder si no vas a tener un mundo en dónde serlo”. Sabias palabras; pero viniendo estas de Daniel Goleman no podíamos esperar menos...





Creando Ambientes Armoniosos.



**BII DOMINICANA, S. A.**

Mobiliario y Servicios Exclusivos para Oficinas.

Visite nuestro Showroom en Haché Plaza, Ter. Nivel, Ave. John F. Kennedy, Sto. Dgo.  
Tel.: 809-472-2501 • email: [ventas@biidominicana.com](mailto:ventas@biidominicana.com) • [www.biidominicana.com](http://www.biidominicana.com)





## Peter Senge: Las organizaciones tienen que trabajar como si fueran una familia

El éxito del liderazgo en estos tiempos está garantizado sólo en aquellos gerentes que tengan la capacidad de dirigir y orientar a la organización para que sea vista por sus integrantes como una comunidad humana. Sólo desde esta perspectiva puede surgir la energía creativa necesaria para sobrevivir a los fuertes cambios que afectarán a la humanidad en las próximas dos décadas.

Por Isaolym Mises

Al dirigirse a un grupo de empresarios dominicanos con el tema “Liderando el cambio”, Peter Senge señaló que existe una ambigüedad con la definición de liderazgo. Por un lado se entiende que el líder es el jefe, pero este es un concepto inherentemente jerárquico. Sin embargo, existe un segundo concepto más afín a las empresas que logran permanecer en el tiempo. Desde ese punto de vista el “liderazgo es la capacidad de una comunidad humana de darle forma a su propio futuro”.

Recordó que las organizaciones que han llegado hasta 200 años son aquellas que se caracterizan por un profundo sentido de identidad, logrando concebirse como una comunidad humana. Para sobrevivir, las empresas deben lograr que sus empleados y ejecutivos piensen en ella como una comunidad humana más que como una organización con el único fin de generar dinero.

“Las organizaciones tienen que trabajar como una fami-

lia. Siempre teniendo en claro quiénes son y cuál es su propósito. Las utilidades son el oxígeno de una empresa, pero no responden a la pregunta de quiénes somos y adónde queremos llegar”, explica. Senge, quien disertó en el país invitado por INTRAS, vaticinó que la humanidad está viviendo un momento histórico, y en las próximas dos décadas se producirán cambios determinantes y solo sobrevivirán las empresas que estén en capacidad de innovar, aprender y adaptarse.

De ahí la importancia, insistió, de estimular a todas las personas que conforman una empresa en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan, de forma motivada, entusiasta y proactiva.

Ya que es en el carácter humano donde se centra el éxito, explicó, los empresarios, si quieren convertirse en verdaderos líderes, primero tienen que transformarse en mejores seres humanos.

Pese a que frecuentemente se habla de programas de cambio organizacional, la mayor parte de las empresas no alcanzan realmente a aplicar nuevos modelos. Si vamos a los aspectos específicos podemos encontrar dos causas fundamentales, una es que la gente se resiste al cambio y, la otra, que algunos gerentes no propician el cambio por temor a ver su imagen ligada a algo que no funcione.

### Espacios Sociales

Senge explica que la creación de espacios sociales en las empresas constituye una de las claves para la innovación. Es en estos espacios donde se puede alcanzar el balance entre la dimensión tecnológica y social de las personas. En los espacios sociales las personas tienen oportunidad de comportarse como seres humanos y dar rienda suelta a la creatividad. “Se sabe que muchas grandes ideas han surgido de conversaciones sencillas entre empleados”.

Para ilustrar con un ejemplo, relató el caso de HP. Un grupo de ingenieras de esta compañía desarrolladora de equipos informáticos tenían una red donde compartían su pasión por coser colchas. En los encuentros hablaban de sus vidas y sus familias, pero también de su trabajo.

En el proceso, las participantes se volvieron amigas y cada vez que tenían un problema en la empresa se comunicaban para buscar una solución. Un tercio de las innovaciones de la compañía en ese momento fueron fruto de esas reuniones.

Otro ejemplo es el de Bose, empresa que se dedica a la fabricación de sistemas de audio de alta calidad. “Amar G. Bose, su presidente, ordenó que sólo se podría tomar café en el comedor de la oficina. En principio se puede pensar que la medida era para evitar distracciones, pero realmente el fin era crear un espacio de integración donde los empleados se encontraran y se comunicaran”.

### La capacidad creativa

La humanidad está viviendo un momento histórico. En las próximas dos décadas se producirán cambios importantes y solo sobrevivirán las empresas que estén en capacidad de innovar, aprender y adaptarse. Una cualidad vital de un líder es pensar en el futuro de la organización y discernir entre las soluciones que pueden resolver un conflicto momentáneo pero que tendrán un costo a futuro mayor.

Pese a que frecuentemente se habla de programas de cambio organizacional, la mayor parte de las empresas no alcanzan realmente a aplicar nuevos modelos. Si vamos a los aspectos específicos podemos encontrar dos causas fundamentales, una es que la gente se resiste al cambio y, la otra, que algunos gerentes no propician el cambio por temor a ver su imagen ligada a algo que no funcione.





Senge explicó que la gente tiene temor al cambio porque muchas veces no sabe cómo hacerlo. “Un buen líder debe estar ahí acompañando ese proceso. La clave en el arte de ser líderes en el cambio es ir cambiando las cosas paso a paso. Este sistema permite involucrar a las personas en el proceso”.

El cambio cultural puede ser visto como cambios incrementales en los hábitos. Pero para lograr eso se necesita paciencia, perseverancia y, algo más importante aún que llega como resultado de decir la verdad sobre los hábitos actuales. Aunque parece simple, a menudo no lo es.

La otra palabra importante en el proceso de cambio es la visión, que no es más que la respuesta a lo que queremos. Hay muchos niveles de visión, pero la visión que importa es la que le habla a la gente con mayor profundidad. La visión es una imagen del futuro que se busca, de lo que se quiere crear. Cuando hay una verdadera visión presente, hay energía, y a la gente le importa.

Para Senge, la clave del cambio se basa en el principio de la tensión creativa. En un extremo esta la realidad y para reconocerla hay que decir la verdad. En el otro extremo esta la visión, lo que queremos lograr en el futuro. Estos dos polos provocan una tensión, que libera energía y resolución, lo que produce el cambio. El principio de la tensión creativa se basa en mantener la visión y decir la verdad, tarde o temprano la realidad se irá acercando a la visión.

Sin embargo, la tensión creativa, conlleva una tensión emotiva, que se refiere al temor de fracasar que experimenta la gente ante una brecha entre la visión y la realidad. Entonces, la clave para que cambien las cosas es

decir la verdad sobre las emociones, las cuales forman parte de la realidad.

Pero, ¿cuál es la verdad? Cada persona tiene su propia interpretación de la realidad, el hecho es que olvidamos que estamos interpretando. El trabajo del líder comienza por admitir que su verdad es un punto de vista. Debe proponer su hipótesis y propiciar que entre todos puedan definir lo que es la realidad a partir de la diversidad de interpretaciones. Mediante el diálogo, construir la coherencia reflexionando a partir del holograma que forman las diferentes visiones.

Una organización es una comunidad humana con una visión en conjunto, todos trabajando con la misma visión desde sus posiciones y desarrollando las tareas que les corresponde. Los líderes, deben ocupar sus posiciones de jerarquía asumiendo la responsabilidad por lo que hace la comunidad humana que es la empresa.

Una organización es una comunidad humana con una visión en conjunto, todos trabajando con la misma visión desde sus posiciones y desarrollando las tareas que les corresponden. Los líderes, deben ocupar sus posiciones de jerarquía asumiendo la responsabilidad. Lo que hace la comunidad humana es la empresa.

# Los factores críticos de éxito para el cambio de enfoque estratégico hacia el cliente



Jesús Cirera i Soler

## El entorno competitivo

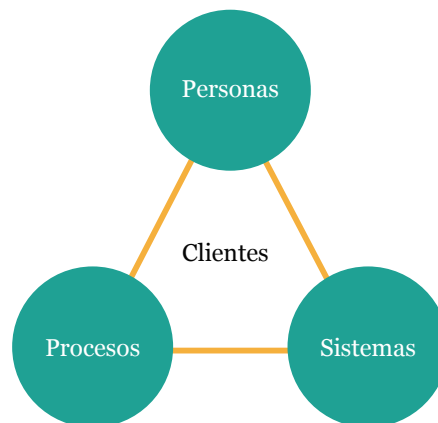
Hace tan solo unos pocos meses la empresa internacional de consultoría Mercer hizo públicas algunas conclusiones obtenidas a través de sus análisis en grandes empresas, donde sus principales ejecutivos indicaban las líneas estratégicas que deberían guiar a las empresas hacia el éxito en el nuevo entorno competitivo. Algunos de los aspectos más destacables estaban identificados por “el fin del período la reducción de costos”, salvo que las compañías se arriesguen a penalizar las capacidades para ofrecer el servicio a sus clientes, “un nuevo enfoque decidido hacia el cliente”, posicionando al mismo como centro de desarrollo de negocio desde todos los ámbitos de la empresa, desde el desarrollo de nuevos productos o servicios hasta la personalización de los mismos y añadiendo valor en el proceso, pero un valor que debe seguir adaptándose en cada paso a las posibles preferencias del propio cliente, buscando durante el proceso crear vínculos con el cliente más allá del proporcionado por el propio producto, finalmente, se identificó el principal factor de dificultad para abordar el cambio necesario, “la cultura empresarial existente”, es decir, la capacidad de romper con las áreas tradicionales de confort de las empresas, sus procesos largamente institucionalizados y las costumbres arraigadas, como siempre, asumir cualquier cambio siempre representa un riesgo implícito..... pero, sin cambio no hay progreso. Y el mercado, la competencia, la distribución y especialmente los clientes han evolucionado de forma que obliga a ser flexibles, rápidos y empezar a convertir estas virtudes en algo íntimamente ligado a cualquier negocio si éste desea seguir compitiendo en el nuevo entorno.

Para apoyar a las empresas en estos nuevos retos, las empresas de servicios de Base de Datos y la tecnología (Intranet/Internet, BI, CRM, Datamining, BSC...') ofrecen en la actualidad soluciones que dan lugar a nuevas capacidades de análisis de mercado, comportamiento de clientes, coordinación entre los diferentes canales de comunicación y departamentos, o que facilitan la interrelación cliente-empresa de forma más fácil y económica, no obstante, esto no es suficiente.

## Los pasos realizados por las empresas

Muchas empresas son las que ya han decidido comenzar el cambio, enfocar sus negocios mirando más a las necesidades de sus clientes (actuales y potenciales), penalizando de alguna manera la eficacia productiva derivada de la producción o servicios en masa, para integrar en lo posible procesos de diferenciación, añadiendo valor a sus transacciones, valor que estará acorde con los deseos y motivaciones de cada uno de sus clientes.

Algunas de ellas pensaron que la tecnología era suficiente para producir el cambio y abordaron largos y costosos procesos de desarrollo de nuevos sistemas, apoyados por “gurús” del entorno tecnológico o nuevas soluciones incluidas bajo la denominación de CRM, otras centraron sus esfuerzos en cambiar la visión de la empresa y apostaron por la comunicación interna, desarrollando programas de formación para transmitir los nuevos retos y las pautas a seguir para tener éxito, otras empezaron a incluir en sus procesos de negocio (planificación, proceso de pedidos, facturación, quejas, diseños, servicio...) una medición y enfoque más cercano a la personalización y satisfacción del cliente, con la esperanza que las nuevas pautas impuestas obligara a la adopción de nuevas costumbres más adecuadas a las ventajas buscadas, incluso algunas se apoyaron en varios de los enfoques descritos de forma simultánea.



Efectivamente, los tres enfoques indicados son imprescindibles para aumentar la garantía de éxito en el cambio: una nueva cultura empresarial, procesos que dispongan de pautas y métricas que incentiven al cambio buscado y sistemas que nos ayuden a medir, identificar y desarrollar nuestro nuevo enfoque hacia el cliente. Si uno de ellos no tiene éxito no se cumplirán las expectativas, pero el elemento quizás más crítico para una empresa con larga tradición en el mercado, es efectivamente el vencer la inercia cultural heredada y producir la suficiente convulsión empresarial para convencer, integrar y comprometer a la organización en el nuevo modelo de negocio.

*El elemento más crítico para una empresa con larga tradición en el mercado, es vencer la inercia cultural heredada y producir la suficiente convulsión empresarial para convencer, integrar y comprometer a la organización en el nuevo modelo de negocio*

### Algunos de los frenos más comunes

Razones	Problema	Clave del éxito
Enfoque hacia dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo tradicional de las empresas y sus empleados se han basado en cumplir los objetivos marcados de forma jerarquizada, es decir, en satisfacer a sus responsables internos, sin apenas preocuparse si esto era lo más adecuado para los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada una de las personas en la empresa debe entender perfectamente el concepto de cliente final, así como el concepto de cliente interno. La única forma de cambiar este comportamiento pasa por una clara vocación institucional hacia el cliente y por establecer métricas que midan, divulguen y premien los procesos y acciones relacionadas con el nuevo enfoque.</li> </ul>
Siempre se hizo así y no nos va mal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchos departamentos y personas no ven la necesidad de cambios, bien por no estar directamente involucrados con el cliente (producción, contabilidad, etc.) o debido a que la empresa ha estado evolucionando de forma más o menos positiva en el mercado.</li> <li>Esta situación ha generado, de forma adicional, un área de confort para los diferentes departamentos y responsables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La implantación de un enfoque hacia el cliente no debe verse como una táctica, si no como reenfoque estratégico institucional a largo plazo, no como un riesgo, si no como una realidad exigida por el mercado para sobrevivir a largo plazo. El compromiso debe venir como parte de la comprensión de la nueva situación del mercado, de las estrategias necesarias y la necesidad de participación en las mismas. La Dirección General debe ser el primer impulsor del cambio, nunca un departamento o área parcial de la empresa.</li> </ul>
Objetivos de ventas de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los sistemas de planificación anual, en muchas ocasiones, se definen en base a criterios de capacidad de producción y necesidades financieras derivadas de las ventas de productos y, por tanto, enfocadas a venta de productos. En estos casos se trata de venta de los mismos, sin importar demasiado a quién y cómo. Podría darse el caso de una venta accidental de gran volumen con la cual se cumple objetivo del periodo, abandonando en este caso otras oportunidades o necesidades de desarrollo en otros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nuevo enfoque debe generar nuevas métricas enfocadas a variables del cliente: venta a los clientes de mayor prioridad estratégica para la empresa, ajuste de productos y servicios ofertados a las necesidades de los clientes objetivo, búsqueda constante de la calidad ajustada a las motivaciones y preferencias del cliente.</li> <li>Parámetros de medición e incentivos a la retención de los clientes actuales de la empresa, vinculación de los clientes basadas en las áreas de sus necesidades específicas de cada uno de ellos, etc. Sin esas nuevas métricas y enfoque de planificación, el modelo de comportamiento en ventas no variará.</li> </ul>
Conocimientos y habilidades de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesionales de la empresa han evolucionado en la misma a través de las necesidades del modelo que ha llevado a la misma a una situación actual y las habilidades adquiridas no tienen por que coincidir con las requeridas para el nuevo enfoque. Muchas veces los departamentos han funcionado de forma autónoma, enfocados a la tarea u objetivos propios. No conocen otra forma de actuar y eso ha creado una cultura independiente y muy propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación y formación es clave en la fase inicial.</li> <li>Debe existir una alta capacidad para involucrar a las personas en los nuevos retos y ayudarles a "reaprender" el negocio en el que estamos involucrados, ahora desde el nuevo enfoque y necesidades. El trabajo en equipo, el compromiso interdepartamental y un único enfoque institucional hacia el cliente debe ser un marco de trabajo que ofrezca nuevas posibilidades de desarrollo personal y contribución a los objetivos corporativos globales.</li> </ul>

Razones	Problema	Clave del éxito
Sistema de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesionales de la empresa han evolucionado en la misma a través de las necesidades del modelo que ha llevado a la misma a una situación actual y las habilidades adquiridas no tienen por que coincidir con las requeridas para el nuevo enfoque. Muchas veces los departamentos han funcionado de forma autónoma, enfocados a la tarea u objetivos propios. No conocen otra forma de actuar y eso ha creado una cultura independiente y muy propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación y formación es clave en la fase inicial.</li> <li>Debe existir una alta capacidad para involucrar a las personas en los nuevos retos y ayudarles a “reaprender” el negocio en el que estamos involucrados, ahora desde el nuevo enfoque y necesidades. El trabajo en equipo, el compromiso interdepartamental y un único enfoque institucional hacia el cliente debe ser un marco de trabajo que ofrezca nuevas posibilidades de desarrollo personal y contribución a los objetivos corporativos globales.</li> </ul>
Islas de responsabilidades departamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada área trabaja para cumplir objetivos propios.</li> <li>En muchas ocasiones existen conflictos de intereses que afectan al nuevo enfoque. Por ejemplo, la visión a corto plazo de finanzas puede afectar a la capacidad de negociación (inversión en clientes a medio plazo) en la atracción de un cliente de alto potencial de la empresa, o lo que se produce no es exactamente lo que precisa el cliente, o el nivel de mayor eficiencia de servicio técnico penaliza a la estrategia de priorización de clientes estratégicos.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nueva estrategia no es aplicable a un departamento sino a la globalidad de la empresa. Sólo incluyendo una cultura integral y homogénea de aproximación al cliente lograremos sincronizar nuestra fuerza frente a los nuevos objetivos. Un cliente específico debe ser de igual importancia a través de toda la organización y ser tratado como tal en cualquiera de sus funciones.</li> </ul>
Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las empresas disponen de sistemas de gestión, también identificados como ERP, éstos sistemas están pensados para permitir las operaciones relacionadas con el día a día de la empresa: facturación, contabilidad, servicios, nóminas, almacenes, producción... Su valor reside en ofrecer la capacidad de funcionamiento regular de la empresa, pero rara vez almacenan información histórica accesible ni integrada. En muchas ocasiones, si deseáramos conocer el 100% de información sobre uno de nuestros clientes, ésta estaría dispersa a través de diferentes sistemas y se precisaría unir las diferentes partes para el análisis de una posición concreta. (Ejemplo: La rentabilidad total del cliente cuando ésta depende de pedidos, facturas, devoluciones, forma de pago, servicios ofrecidos etc...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los nuevos sistemas de apoyo deben complementar a los de gestión (ERP), añadiendo inteligencia a la toma de decisiones y, por tanto, a mejorar las mismas. Permitiendo compartir la información (una sola verdad) a nivel cross-funcional y aplicando métricas de análisis y valoración compartidas.</li> <li>Estos nuevos sistemas están incluidos bajo denominaciones de Datawarehouse, Datamarts, etc., a través de ellos tenemos una nueva capacidad de análisis y descubrimiento, ahora debemos y podemos aproximar el valor del cliente a medio plazo, sus preferencias, su aportación real a la cuenta de resultados (con posibilidad de aplicarlo posteriormente al proceso de negociación), las tendencias, etc.</li> </ul>
Calidad de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probablemente la empresa no haya tenido la necesidad de considerar otras variables de información que las requeridas para el enfoque anterior (ERP): ¿Dónde se envía el producto? ¿Dónde se factura? ¿Cómo nos pagan? etc..</li> <li>Cada departamento ha buscado y actualizado la información crítica para su área de responsabilidad.</li> <li>Esto ha creado un bajo nivel de sensibilidad ante la necesidad de datos más allá de los necesarios para estos procesos de gestión empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nueva estrategia de enfoque al cliente considera la relación, el potencial, las motivaciones, los estilos de compra, etc...es decir, todas las variables relacionadas con el interés, motivaciones y necesidades del cliente, como clave para mejorar esta relación cliente-empresa a medio y largo plazo, la pregunta constata de “¿Cómo puedo mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente y que además sea rentable para ambas partes?” debe ser parte de la cultura, lo cual quiere decir que la información actual no es suficiente.</li> </ul>
El one-to-one marketing y los límites de medios ¿mito o realidad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ante los cambios de enfoque hacia el cliente, la empresa puede reconocer la necesidad de mejorar hasta el punto de que cada cliente sea tratado de forma MUY personalizada, sin embargo adivina problemas en la escasez de medios para que esto se produzca y esto puede marcar expectativas que luego no lleguen a cumplirse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe interpretar de forma correcta el enfoque personalizado y reconocer los límites existentes para llegar a esta meta deseada. Por un lado es posible que un número pequeño de clientes, debido a su potencial de compra, pueda ser atendido de forma personalizada, pero por otro, las nuevas tecnologías (internet, bases de datos, análisis de comportamiento etc.) permitirán que podamos automatizar parte de este tratamiento personalizado, acercando al cliente ofertas que sean apropiadas para sus necesidades y mejorando los niveles de servicio y percepción de calidad de los mismos.</li> </ul>

*No se puede pretender cambios rápidos y resultados inmediatos pero, por otra parte, el desarrollo de los sistemas necesarios y la integración de las personas en este proceso, además de las acciones de los responsables de RRHH durante el cambio organizativo necesario, permiten trabajar en paralelo en las diferentes áreas mencionadas y obtener, si no olvidamos ningún punto, una mejor garantía de éxito hacia el nuevo entorno competitivo.*

Nuestra experiencia demuestra que solo el cuidado de estos aspectos y compromiso de todos los componentes de la empresa en la implantación de la nueva visión permitirán abordar con éxito el cambio.

No se puede pretender cambios rápidos y resultados inmediatos pero, por otra parte, el desarrollo de los sistemas necesarios y la integración de las personas en este proceso, además de las acciones de los responsables de RRHH durante el cambio organizativo necesario, permiten trabajar en paralelo en las diferentes áreas mencionadas y obtener, si no olvidamos ningún punto, una mejor garantía de éxito hacia el nuevo entorno competitivo.

**JESÚS CIRERA I SOLER**, desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España), inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente responsabilizarse del área comercial y de marketing. Su formación se realizó en instituciones educativas de Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (EAE, Consultores Españoles, London Business School, Insead).

En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con empresas líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas CRM (Itineribus, Indra, Axpe, IBI, HP, Oracle, NCR, etc.). Ha sido el Director de Desarrollo de más de diez proyectos CRM de éxito a nivel nacional e internacional.



1 BI:(Business Intelligence: Inteligencia de Negocio). Conjunto de herramientas, metodologías y procesos que añaden valor de negocio a los datos transaccionales y de mercado disponibles por la empresa.

CRM (Customer Relationship Management: Dirección de relaciones con los clientes): Procesos de apoyo relacionados con la mejora de relaciones entre clientes y empresa.

Datamining (Minería de Datos): Sistemas enfocados al análisis de información, usando técnicas estadísticas avanzadas y enfocados a los usuarios expertos en el negocio (simples de usar respecto a procesos estadísticos más tradicionales).

BSC (Balanced Score Card: Cuadro de mando): Metodología y aplicaciones relacionadas con el diseño y seguimiento del negocio a través de nuevas métricas que permitan, no solo medir los aspectos financieros, pero también los principales impulsores de los mismos, especialmente, las personas, mejora de procesos y priorización de oportunidades y eficacia hacia los clientes.

# THE SPRING CONFERENCE

*"Las emociones de un líder son contagiosas. Si un líder emana energía y entusiasmo el equipo y la organización prosperarán; si un líder difumina negatividad y disonancia estas mueren lentamente. La Inteligencia Emocional y sus impactantes conceptos estimulan a los líderes a guiar sus emociones y las de sus liderados en la dirección correcta para tener así un impacto positivo en los resultados".*

- Daniel Goleman

# Daniel Goleman

Por primera vez en la República Dominicana

## Liderando con Inteligencia Emocional

Las Claves y Principios para un  
Liderazgo Emocionalmente Inteligente

Martes 9 de Marzo, 2010  
Santo Domingo, Rep. Dom.

Organized by:





## Liderando con Inteligencia Emocional

Las Claves y Principios para un Liderazgo Emocionalmente Inteligente

### Por qué debe asistir a este evento:

Es muy probable que todos a estas alturas conocemos el caso de un profesional muy inteligente y preparado que asumió una posición de liderazgo y fracasó en su rol como líder. De igual forma probablemente también, conocemos el caso de alguien con sólidos, aunque no necesariamente extraordinarios conocimientos intelectuales y técnicos, que asumió un puesto similar y llegó muy alto en su organización. Hasta hace apenas 14 años era muy difícil encontrar un término que pudiese explicar lo arriba mencionado. Hoy día ya basta con mencionar el término: "Inteligencia Emocional".

La Inteligencia Emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo y que puede resumirse de forma simple como la capacidad de reconocer y regular nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. A nivel empresarial, los líderes que utilizan su Inteligencia Emocional inspiran confianza, compromiso y compasión. Esto les permite hacer relucir lo mejor de las personas, logrando así un mejor desempeño el cual definitivamente se traduce a los resultados financieros. De igual forma, el ayudar a las personas a desarrollar su Inteligencia Emocional les puede ayudar a tomar mejores decisiones y esta efectividad aumentada es invaluable para los negocios, esencial para la educación y transformadora para la vida personal.

Durante *The Spring Conference*, Daniel Goleman, autor de *La Inteligencia Emocional*, presentará las claves para desarrollar un liderazgo emocionalmente inteligente y compartirá con los presentes sus metodologías ya probadas mundialmente para el desarrollo de este. De igual forma el Dr. Goleman explorará el rol de la Inteligencia Emocional en el liderazgo exitoso.

A partir de la publicación de su bestseller "*La Inteligencia Emocional*" (con más de siete millones de copias vendidas en treinta idiomas) el cual pasó más de un año y medio en la lista de bestsellers del New York Times, el Dr. Goleman ha transformado la forma en que las personas se relacionan con sus semejantes, los líderes de las empresas dirigen las personas, el mundo hace negocios y los padres educan sus hijos. De hecho Harvard Business Review consideró la Inteligencia Emocional - IE (que desterró para siempre la idea del IQ como única medida de la inteligencia de una persona) como "una revolucionaria idea que rompió los paradigmas".

Daniel Goleman es también autor de los libros "*Inteligencia Emocional en la Empresa*", "*Liderazgo Primario: Aprendiendo a Liderar con Inteligencia Emocional*", todos estos bestsellers de acuerdo al Wall Street Journal, Business Week y el New York Times. A estos les siguieron otros bestsellers revolucionarios como son "*Inteligencia Social*" e "*Inteligencia Ecológica*".

En el 2008 el Wall Street Journal consideró al Dr. Goleman entre los "Top Ten Business Thinkers" y fue electo miembro de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia por sus esfuerzos para divulgar las ciencias del comportamiento, además de ser incluido como uno de los 10 intelectuales más destacados del mundo de los negocios por el Accenture Institute for Strategic Change. Ha sido nominado a dos premios Pulitzer y es un reconocidísimo investigador, articulista y conferencista.

Daniel Goleman comparte la presidencia del Consorcio para la Investigación de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones, con sede en la Universidad de Rutgers, que recomienda las mejores prácticas para el desarrollo de habilidades de Inteligencia Emocional, y promueve la investigación rigurosa sobre la contribución de la Inteligencia Emocional en la empresa. Ha desarrollado estudios de éxito sobre el liderazgo en compañías como Johnson & Johnson y American Express, sólo por citar algunas.



### Informaciones Generales:

Fecha:  
Martes 9 de Marzo, 2010

Lugar:  
Santo Domingo, República Dominicana

Horario:  
9:00 a.m. - 1:00 p.m.

Inversión:  
US\$ 545.00  
Incluye Brunch, Traducción Simultánea Inglés/Español y Certificado de Participación

### Oferta Especial:

Las primeras 50 personas en adquirir sus entradas recibirán GRATIS un ejemplar autografiado de su reconocido bestseller "*Inteligencia Emocional*".

### PLAN EMPRESARIAL

**Inversión por participante:**  
• 3-5 US\$ 525.00  
• 6-15 US\$ 510.00  
• 16 ó más US\$ 495.00

Para fines de participar en este plan los participantes deben ser de una misma organización y una misma razón social e inscribirse al mismo tiempo.

### Otras Informaciones de Interes:

- El cupo para este evento es estrictamente limitado. Las entradas deben ser adquiridas antes de la fecha del evento en las oficinas de INTRAS y deben ser presentadas en el evento.
- Los libros de Daniel Goleman estarán a la venta durante el evento.

### Supporting Companies:



Autogermánica AG

### Collaborating Companies:



### Strategic Media Allies:



### Para mayor información e inscripciones:

INTRAS: Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982 • E-mail: informacion@e-intras.com

Web Site: www.intras.com.do

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904  
Santo Domingo, República Dominicana



# Más allá de la segmentación de mercado

Por Daryelin Torres

Los consumidores toman decisiones cada vez más influenciadas por terceros, lo cual plantea la necesidad de cambiar las herramientas de investigación de los patrones de consumo para diferenciar las marcas en mercados atiborrados de publicidad. Los ciclos de vida y aspectos psicográficos dan buenas pautas para el camino.



En los últimos cinco años ha cambiado por completo la forma de comprar del consumidor. Cada día aparecen más marcas, más productos y alternativas que buscan su atención. Esto lleva a que el consumidor se sienta agobiado, atiborrado de información y opciones. Cuando esto ocurre la incertidumbre aumenta porque las personas no siempre tienen muchos criterios para contrastar productos. La solución que millones de personas han dado a este proceso inconsciente de saturación e indecisión es quitarse un poco la responsabilidad: delegan la compra en otra persona.

Antes la persona iba a buscar un producto específico, según la marca con la que se identificara. Ahora, los estudios demuestran que las decisiones se toman en el punto de venta y que la influencia de un tercero (amiga/amigo, familiar o vendedor) es tal, que después de haber tomado un producto, el consumidor es capaz de devolverlo y tomar el que le recomienden si recibe un comentario como “a mí me salió muy malo” o “no me funcionó”.

Esto plantea la urgencia de entender al comprador y observar más la conducta de los consumidores en el punto de venta, de acuerdo con Ricardo Franco, profesor universitario y de postgrado en la Universidad de los Andes. “No se trata de ir a preguntarle sino de poner atención a cuánto gasta, cuánto tiempo tarda en tomar la decisión, qué tipo de contraste realiza (si mira más el precio que la etiqueta), cuántas marcas evalúa para tomar la decisión,

de qué se deja influenciar y cómo incide en ese proceso otra persona (si consulta a extraños o relacionados)”, explica. Entender la conducta de los consumidores es una preocupación que se ha salido del campo del mercadeo y la publicidad y se ha extendido al de la antropología, la arquitectura, la sociología, la ecología, la neurociencia, etc. Todas estas disciplinas aportan a este objetivo, lo que representa un reto a la hora de generar nuevas estrategias y mecanismos de investigación de las variables que afectan las decisiones del consumidor y sus patrones de compra. Un aspecto a considerar a la hora de trabajar en el punto de venta es a quién poner. En ese sentido, algunas empresas de sazones y productos para cocinar se han aventurado a sustituir a la promotora tradicional por señoras, más parecidas a las amas de casa, con éxito. “¿A quién le va a crear el consumidor? A quien se le parezca más”. Los vendedores han pasado de ser promotores a ser consultores porque además requieren profesionalización. Su labor ya no sólo es dar a probar y explicar las características del producto, sino ayudar a la persona a tomar su decisión, según sus necesidades.

### ¿Qué debe construir el mensaje?

Las personas tienen cada vez menos tiempo y más ganas de comprar pero menos criterio y capacidad de decisión y elección. Las empresas gastan más en publicidad, gastan más en mensajes y el consumidor rehúye: es cada vez más escéptico, menos crédulo y busca menos involucramiento en la compra.

Esto pone en un gran dilema a las marcas: ¿cómo construir diferenciación y qué debe construir el mensaje: diferenciación, atributos, posicionamiento? “Los mercados están creando propuestas que no son capaces de diferenciarse frente al consumidor, por lo tanto el consumidor está tomando decisiones mucho más emocionales e influenciadas por vendedores, amigos y terceros”, indica Franco, quien recientemente impartió el seminario Análisis del comportamiento del consumidor, organizado por INTRAS para ejecutivos de mercadeo y publicidad.

El sicólogo y publicista está convencido de que la publicidad y el marketing moderno deben llevar al consumidor a la capacidad de reconocimiento de la marca, el entendimiento de por lo menos un atributo de ella.

“Ya este mercadeo de decirle y decirle para cuántas cosas sirve un producto cada vez es menos efectivo. Es mejor una sola cosa que sea convincente, clara y entendible por el consumidor. Hoy hay marcas que dicen mucho a la vez, pero da mejores resultados decir poco, bien dicho, poco pero convincente y veraz”.

### En los zapatos del consumidor

Para saber cómo llegar a los consumidores y mantener la marca hay que vivir la experiencia del consumidor. “Ya no es sólo el marketing operativo. Deben quitarse eso de la cabeza. El gran secreto para los gerentes es interpretar adecuadamente la realidad, identificar cuál es el grupo de personas adecuado para dirigirse y para eso hay que salir de la oficina y tener datos frescos porque no se pueden hacer planes de mercadeo con datos de hace dos años”.

Algunas variables cambian por completo el comportamiento del consumidor. Por eso, segmentar por sexo, edad o profesión ya no es suficiente. Se hace necesario entonces complementar la tradicional tabla con otros aspectos para determinar los ciclos de vida y los aspectos sicográficos de los compradores. Hay que conocer mejor quiénes son los consumidores de las marcas y cruzar los estudios del mercado con los de preferencia del consumidor. Por esto Franco destaca la pertinencia de las tipologías de consumidores ante la segmentación tradicional de mercado. La primera va a lo específico; la segunda se mantiene en lo general y por tanto su impacto en las ventas es difuso. Las tipologías se establecen con base en baremos estandarizados.

Los ciclos de vida se cruzan con las investigaciones de AIO (actividades, intereses y opiniones) para construir las tipologías de clientes. Una misma marca suele tener unas tres tipologías identificadas, como mínimo. “La importancia de definir las y de decidir en cuál se concentrarán es que lo masivo se acabó; con un solo mensaje no se llega a todo el mundo. La empresa debe decidir qué cobertura de mercado adoptar y elegir un posicionamiento”.

### Herramientas para la estrategia

Una herramienta tradicional y efectiva es la investigación de mercado para saber qué dice la gente, qué hace, qué ha hecho y por qué actúa así. Esta información se debe cruzar con las variables de segmentación, que serán útiles en la medida en que se integren los aspectos demográficos, geográficos, sicográficos y conductuales.

- **Variables demográficas:** edad, género, etnia, ingresos, clase social, educación, ocupación, tamaño de la familia, ciclo familiar, religión.
- **Variables geográficas:** región, tipo de zona (urbana, suburbana, rural), tamaño de la ciudad, municipio, provincia o estado, densidad de mercado, clima, terreno.
- **Variables sicográficas:** atributos de la personalidad, motivos, estilos de vida. En este renglón se ubican las actividades, intereses y opiniones.
- **Variables conductuales:** frecuencia o tasa de uso del producto, fin del uso, expectativas de beneficios, lealtad a la marca, sensibilidad al precio.

### A la hora de seleccionar el mercado objetivo hágase las siguientes preguntas:

- ¿Los problemas de consumo de los clientes o consumidores difieren lo suficiente para segmentar?
- ¿En cuál/es segmento/s del mercado la empresa debe participar?
- ¿Tiene la empresa los recursos y las habilidades para competir efectivamente en el mercado objetivo?

Una vez iniciado el proceso, hay que re-cualificar y re-segmentar continuamente para mantenerse actualizado. Es probable que el valor y la fidelidad de los clientes varíe, lo cual es natural si las estrategias son efectivas.

“Hoy cambiamos más rápido que en el pasado. El índice de estrés es mucho más alto, y dado el desarrollo de la comunicación, las tecnologías de la información y la historia misma del marketing y la publicidad, la gente conoce más pero es más insegura y hay problemáticas sociales que contribuyen con ello. Estamos volviendo a lo básico porque no hemos dejado de ser humanos”, concluye el consultor.



# THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE [WWW.SEMINARIUM.COM](http://WWW.SEMINARIUM.COM)

## ¿Caminando sobre el agua o hundiéndose sin dejar rastro?

**Seis comportamientos que describen a los líderes fuertes en tiempos de crisis**

Muchos están de acuerdo en que la verdadera prueba de liderazgo es poder conducir a las personas en la dirección en la que ellas no irían por sí mismas. Pasar esta prueba y lograr que la organización viva otro día nunca es más crítico que durante un tiempo de crisis. Gerard H. Seijts profesor de Ivey ha encontrado que los grandes líderes exhiben seis tipos de comportamiento en una crisis, y, en este artículo, él describe cada comportamiento y recomienda qué es lo que los líderes necesitan hacer para manejar una crisis exitosamente.

Por Gerard H. Seijts

### Liderando en tiempos de crisis

Tarde o temprano, los líderes de negocios se encontrarán con lo inesperado. El liderazgo nunca enfrenta una mayor prueba que en el momento cuando algo no planeado sucede, o cuando aquellos en posiciones de liderazgo tienen que navegar en los mares convulsionados del cambio organizacional.

La mayoría de los negocios operan en un entorno complejo y lleno de incertidumbre en el cual las estrategias que fueron exitosas en el pasado rápidamente se convierten en redundantes de cara a los cambios legislativos, tecnológicos y de mercado.

He identificado los siguientes seis comportamientos o actitudes mentales que son críticas para los líderes en situaciones de crisis.

#### 1. Use la previsión: anticipe lo peor

Un líder de crisis debe ser pro-activo, anticipar lo inesperado y preparar los pasos que se tomarán en el evento de una crisis. Con mucha frecuencia, sin embargo, las personas en posiciones de liderazgo manejan las crisis de manera ad hoc.

No es realista pensar que uno puede estar preparado para todas las crisis posibles. Pero los líderes deben tener una idea general de cómo van a responder si se enfrentan con un evento raro y quizás catastrófico. Ian Mitroff y Murat Alpaslan, investigadores de la Marshall School of Business en la Universidad de California del sur en Los Angeles, han argumentado que los líderes necesitan tener la habilidad de pensar exhaustivamente acerca de las crisis, de pensar lo impensable. De ahí que la planificación de contingencias y “prepararse para lo peor” son críticos.

#### 2. Sea decisivo

Demasiados líderes usan lentes de color rosa por demasiado tiempo; ellos tienen la esperanza de que la organización está a punto de salir de la crisis y que las ventas van a

mejorar. Pero pocas veces sucede. Lidar con la verdad a menudo requiere que un líder tome decisiones difíciles o “rompa huesos”. No hacer lo correcto porque es desagradable solamente empeorará los problemas. Por ejemplo, Carly Fiorina, presidente de la junta y CEO de Hewlett-Packard, y Andrew Grove, presidente de la junta y CEO de Intel Corp., no tuvieron más opción que enfrentar a sus fuerzas laborales con la dura realidad. Intel enfrentaba una sobre capacidad global de chips de memoria y procesadores y estaba siendo amenazada por la comoditización de los chips. El modelo de negocios de HP (así como el de Intel) necesitaban una revisión total. Tanto Fiorina como Grove tomaron acciones decisivas aunque dolorosas - cerraron negocios y personas perdieron su empleo.

#### 3. Sea un comunicador excepcional

Los líderes de crisis deben estar muy claros y enfocados en el mensaje cuando ellos están comunicando. Tienen que ser honestos con las personas, decirles qué van a hacer, y decirles por qué lo están haciendo. Lawrence Rawl era el CEO de Exxon cuando uno de sus tanqueros encalló y empezó a derramar petróleo en Prince William Sound, en la costa de Alaska. El comportamiento de Rawl durante la crisis del Exxon Valdez es utilizado a menudo para ilustrar cómo no comunicar cuando enfrentamos un desastre. Por ejemplo, Rawl desconfiaba de la prensa y se rehusó a comunicarse con los medios. Cuando se le preguntó si estaría dispuesto a ser entrevistado en televisión, Rawl respondió que él “no tenía tiempo para ese tipo de cosas”. La prensa se tornó hostil y continuó exponiendo las respuestas inadecuadas de Exxon a la crisis en escalada. Rawl entonces aceptó ser entrevistado. Sin embargo, durante la entrevista televisiva, fue dolorosamente claro que él no estaba al tanto de los planes más actualizados para la limpieza del derrame. La pobre comunicación de Rawl y la ausencia de un liderazgo fuerte durante la crisis le causaron un enorme daño a Exxon.

#### 4. Sea visible

El líder de crisis debe estar entre los primeros en la escena y dirigir desde el frente, dando instrucciones y consuelo. No responder a tiempo y bien puede lastimar su reputación como líder.

Los eventos del 11 de septiembre nos enseñaron muchas lecciones acerca del liderazgo de crisis. Por ejemplo, en un artículo de la revista Fortune, el escritor Jerry Useem comparó los comportamientos de Rudolph Giuliani, alcalde de Nueva York, con el del Presidente George W. Bush.

¿Qué estaba todo el mundo diciendo acerca de Giuliani? “El estaba en todas partes – con los bomberos, en televisión, corriendo por su vida cuando la segunda torre colapsó.” ¿Qué se preguntaba todo el mundo acerca de Bush mientras hacía zigzag hacia la capital el 11 de septiembre? ¿Dónde está él?

#### 5. Conéctese con la gente

Tener facilidad en el trato con las personas es crítico – un líder tiene que llevarse bien con las personas con facilidad tanto en el taller como en la sala de juntas. Ser capaz de conectar con el personal – compartiendo información, explicando las decisiones, buscando retroalimentación, escuchando sus preocupaciones, tratándolos como seres humanos inteligentes, mostrando interés en sus vidas- es crítico para fomentar el compromiso con y el acatamiento del curso de acción que el líder desea seguir.

Ganarse el compromiso para metas desafiantes y sostener ese compromiso a pesar de los obstáculos y contratiempos, es un desafío clave para el liderazgo. En resumen, ahora es el tiempo para que los líderes involucren a su gente, se conecten con ellos e incentiven su compromiso.

#### 6. Prepárese para tomar riesgos

El manejo de crisis a menudo requiere que los líderes tomen decisiones rápidas. Las situaciones de crisis están cargadas de incertidumbre. Habrá momentos en los que el líder no tendrá toda la información ni las respuestas, y quizá no las tenga por semanas o meses. Las personas tienen la tendencia a permanecer en las trincheras cuando los tiempos se van tornando difíciles; mantienen sus cabezas agachadas y juegan a lo seguro. Esta actitud mental o enfoque hará que los problemas empeoren. En vez de eso, lo que se requiere de un líder en una situación de crisis es agallas o el coraje para tomar la decisión mejor posible con los hechos e informaciones que tiene disponibles, unidos a una sólida formación y experiencia profesional e instinto.

**GERARD H. SEIJTS**, es Profesor Asociado de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios Richard Ivey

Artículo extractado de "The Seminarium Letter" publicación de Seminarium Internacional. Todos los derechos reservados.

## PROGRAMAS INTERNACIONALES

### Management Program for Lawyers (MPL)

Yale School of Management



Del 20 al 24 de junio, 2009  
New Haven, Connecticut, EEUU



### The CEOs' Management Program (CEO)

Kellogg School of Management



Del 4 al 9 de julio, 2010  
Evanston, Illinois, EEUU



### The CFO's Executive Program

University of Chicago



Del 29 de agosto al 3 de septiembre, 2010  
Chicago, Illinois, EEUU



### Strategic HR Executive Program

University of Michigan



Del 4 al 8 de octubre, 2010  
Sede por confirmar



### Kellogg On Marketing (KoM)

Kellogg School of Management



Del 31 de octubre al 5 de noviembre, 2010  
Evanston, Illinois, EEUU



D E S D E  
**INCAE**

## Luis J. Sanz

# Factoraje:

## una fuente de financiamiento que crece con las ventas

Durante los últimos 40 años, la industria del Factoraje mundial ha sido esencial en el crecimiento del comercio global tanto doméstico como internacional. En muchos países desarrollados, y otros en vía de desarrollo, proveedores y exportadores han encontrado en este instrumento un modo de financiar sus industrias en rápido crecimiento. Aunque el Factoraje se originó en sectores específicos como el comercio de ropa y telas, actualmente se ha desarrollado en muchos otros. El Factoraje ha visto una evolución geográfica igualmente rápida; esto, combinado con su uso en el creciente comercio internacional, ha hecho del Factoraje un instrumento muy importante en el panorama actual de los negocios.

El Factoraje es atractivo para pequeñas y medianas empresas, en particular durante los períodos de crecimiento rápido, porque el flujo de efectivo es conservado y el riesgo minimizado. Sin embargo, organizaciones más grandes también pueden usar servicios de Factoraje como un instrumento práctico para proporcionar el activo circulante adicional necesario para financiar su comercio doméstico e internacional. El Factoraje es un mecanismo de finan-

ciamiento a corto plazo por medio del cual las personas o empresas le confían a una organización especializada, empresa de factoraje, la gestión de las deudas a su favor y de esta forma recuperan anticipadamente sus cuentas por cobrar, solucionando sus necesidades inmediatas de efectivo. Las compañías de factoraje pueden ser parte de una institución bancaria o haber sido creadas con este fin específico. Dentro de las deudas a su favor o cuentas por cobrar se pueden encontrar facturas, cheques posdatados, cheques de pago diferido, órdenes de pago y cupones de tarjeta de crédito, entre otros.

Dentro de la gama de servicios que comprende la actividad del factoraje encontramos: gestión de cobranza y administración de las deudas, seguimiento a deudores con pagos pendientes, asesoría financiera de financiamiento, referencia de comportamiento de pago de empresas, anticipo de fondos y la recopilación de información estadística. El factoraje puede ser utilizado por empresas de actividad temporal, en expansión y que trabajan acordando plazos, empresas grandes y estables que en un momento determinado desean mejorar sus indicadores financieros y por



empresas industriales o comerciales que por la naturaleza de sus operaciones cotidianas venden y/o pagan a crédito sus operaciones mercantiles.

Uno de los mayores atractivos del factoraje es que puede proporcionar un financiamiento que crece junto con las ventas para las empresas en rápida expansión. Para poder entender mejor este punto, recordemos que el ciclo de efectivo de una empresa típica manufacturera viene dado por los días de inventario más los días de cuentas por cobrar menos los días de cuentas por pagar. La importancia del ciclo de efectivo radica en su estrecha relación con las necesidades de capital de trabajo operativo. Una sencilla forma de aproximar el capital de trabajo es multiplicar el ciclo de efectivo por el costo diario de ventas (el costo de ventas anual dividido por 365). Así, una empresa que tenga un periodo de inventario de 45 días, un periodo de cobro de 60 días, y un periodo de pago de 30 días, tiene un ciclo de efectivo de 75 días. Si su costo diario de ventas es de 1 mil dólares, entonces sus necesidades de capital de trabajo operativo son de aproximadamente 75 mil dólares (este cálculo en realidad subestima las necesidades de financiamiento, pues no toma en cuenta el hecho que las cuentas por cobrar se registran con un margen de utilidad sobre el costo de ventas.) El dinero se requiere para soportar las operaciones de la empresa mientras recibe el pago de sus clientes, y debe ser obtenido de fuentes externas de financiamiento (accionistas o bancos.)

Lo que le sucede a una empresa en rápida expansión es que, aún si mantiene los mismos niveles de eficiencia en la administración de sus inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, a medida que sus ventas crecen también lo hacen sus necesidades de capital de trabajo operativo. Retomando el ejemplo anterior, si el crecimiento en ventas provoca que el costo de ventas diario pase de 1 mil dólares a 1,500 dólares, entonces el mismo ciclo de efectivo de 75 días provoca que sus necesidades financieras se incrementen a 112,500 dólares. Por eso es que aún teniendo capacidad de producción o almacenamiento ocioso, el crecimiento en ventas tiende a demandar mayores niveles de financiamiento.

Lo que hace el factoraje es reducir el ciclo de efectivo, al reducir el periodo de cobro sin afectar los días de crédito que se le otorgan al cliente. Por consiguiente, con un menor ciclo de efectivo la empresa puede crecer más con el mismo monto de financiamiento. Más aún, como el crecimiento en ventas viene amparado por una mayor generación de cuentas por cobrar, siempre que la calidad de las mismas no se deteriore el financiamiento proveniente del factoraje crecerá a ritmos similares a los de las ventas, de forma natural.

**LUIS J. SANZ**, Ph.D., profesor de INCAE, consultor en finanzas, gobierno corporativo y empresas familiares. Su investigación ha sido publicada en libros, revistas académicas y de divulgación en América Latina, Estados Unidos y Europa, recibiendo premios internacionales. Luis.Sanz@incae.edu



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

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2010

## FEBRERO

- **POST MBA Módulo II**  
*Costa Rica • 27-31 de Enero, 2010*
- **PADMIF: Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras Módulo I**  
*Ecuador • 8-15 de Febrero, 2010*
- **Cómo hacer un Plan Estratégico: Siete maneras de hacer un plan estratégico**  
*El Salvador • 17-19 de Febrero, 2010*
- **Innovación y Empresarialismo Cooperativo**  
*Guatemala • 19-20 de Febrero, 2010*
- **Curso de Cuerdas**  
*Honduras • 27 de Febrero, 2010*

## MARZO

- **PADMIF: Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras Módulo II**  
*Ecuador • 1-8 de Marzo 2010*
- **El Gerente de Ventas, Liderazgo para Trascender más allá de las Ventas**  
*Nicaragua • 3-5 de Marzo 2010*
- **Cómo Manejar a los Vendedores para ser Exitosos**  
*Bolivia • 4 y 5 de Marzo 2010*
- **Gerencia del Desarrollo Humano 2010: El Nuevo Trabajo del G.D.H.**  
*Costa Rica • 8-12 de Marzo 2010*
- **POST MBA Módulo III**  
*Costa Rica • 10-14 de Marzo 2010*
- **Curso de Cuerdas**  
*Guatemala • 20 de Marzo 2010*

## ABRIL

- **POST MBA Módulo IV (virtual)**  
*Costa Rica • 5-7 de Abril 2010*
- **Taller Avanzado de Negociación**  
*Honduras • 7-9 de Abril 2010*
- **PADMIF: Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras Módulo I**  
*Perú • 12-19 de Abril 2010*
- **Nuevas Técnicas de Evaluación Financiera (seminario virtual)**  
*El Salvador • 15 de Abril y 15 de Junio 2009*
- **POST MBA Módulo V**  
*China • 16-24 de Abril 2010*
- **Curso de Cuerdas**  
*Nicaragua • 17 de Abril 2010*
- **Planeamiento Estratégico de Mercadeo**  
*Costa Rica • 21-23 de Abril 2010*
- **Lean Construction**  
*Panamá • 21-22 de Abril 2010*

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, Rep. Dom.  
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982  
E-Mail: [informacion@e-intras.com](mailto:informacion@e-intras.com)  
Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

# Construyendo relaciones e impulsando las ventas: los eventos como parte integral del marketing mix

La crisis económica ha aumentado el escrutinio a los presupuestos y los gastos, notablemente en los departamentos de mercadeo y de comunicación de una organización. Muchas compañías erróneamente creen que estas áreas son prescindibles: al contrario, una campaña de marketing bien ejecutada es lo que lo llevará a mantener e impulsar sus niveles de negocio en contra de sus competidores.

Por Tina Schneidermann

Es más importante que nunca el hecho que las comunicaciones de marketing pueden aportar valor casi inmediato y retorno sobre la inversión mensurable. Las corporaciones se están alejando cada vez más de su foco en publicidad impresa, exterior y televisiva, y se están enfocando en utilizar todos los medios disponibles para ellas. Los canales no tradicionales o “below-the-line” están formando una parte esencial de la estrategia, y herramientas como el marketing en la red (Web marketing) y los eventos son un gran trampolín para las campañas.

A pesar de los desafíos económicos, la cuota del presupuesto de marketing invertido en eventos este año de hecho ha aumentado por un 5% globalmente, demostrándose una continuada confianza en su habilidad de generar negocio tangible y la adquisición y retención de clientes.

Los mercadólogos deben invertir en áreas que tanto impulsen los beneficios como construyan la marca. Sin embargo ellos están tratando de comunicar a una base de clientes cada vez más educada y sofisticada, con más acceso que nunca a la información, y una base de clientes que requiere de un alto nivel de servicio y atención personales.

Las relaciones son críticas: la lealtad personal a las marcas – y a individuos dentro de la organización – a menudo pesan más que las tendencias del mercado y se imponen sobre las decisiones de compra regulares.

## Los eventos como parte de la estrategia de marketing y comunicaciones

Siendo el mensaje y el contenido las fuerzas detrás de la creación de un evento, el marketing asociado reúne a una audiencia de personas vinculadas y de pistas de ventas (frías y calientes). En una reciente encuesta internacional:

- 15% del presupuesto general corporativo está dedicado

al marketing con 27% del promedio del presupuesto de marketing invertido en el marketing de eventos.

- 43% de los encuestados indican que el marketing de eventos es tomado en consideración junto con otros medios y 32% describen a los eventos como un componente del plan de marketing; 15% dice que los eventos son una táctica principal.
- El marketing de eventos (40%) y el Web marketing (31%) son los primeros canales de marketing que se benefician de un aumento en el presupuesto general de marketing; los eventos (54%) y la publicidad impresa (50%) son los primeros canales afectados por una disminución en el presupuesto de marketing
- 73% de los cuestionados declaran que realizan alguna forma de medición post-evento con un 6% del presupuesto de marketing de eventos invertido en actividades de medición
- Entre los encuestados globales, las compañías que miden el desempeño de los eventos son un 43% más propensas a que aumente su presupuesto de marketing versus las empresas que no hacen mediciones
- 52% escogió al marketing de eventos como la disciplina que mejor acelera y profundiza las relaciones seguida por las relaciones públicas con 21%
- 30% de los encuestados escogió al marketing de eventos como la disciplina de marketing que provee del mayor ROI seguido por el Web marketing con un 21%

Gracias al alcance y a la presencia cada vez mayor de la Internet, en los últimos años los departamentos de marketing y comunicaciones han tenido que hacer cambios rápidos y constantes a la forma en que se comunican.

## Eventos para Clientes

Los eventos tienen grandes beneficios tanto en el corto como en el largo plazo:

- Construyendo lealtad de los clientes



- Atrayendo nuevos clientes
- Comunicando nuevos mensajes y lanzando nuevos productos
- Cambiando percepciones
- Generando publicity

### Eventos internos para Empleados

Los eventos internos bien ejecutados y diseñados para cumplir con metas específicas contribuyen grandemente a la rentabilidad de una compañía. Los beneficios incluyen:

- Desarrollo de empleados comprometidos
- Mejoras en la cultura corporativa
- Mayor retención de empleados
- Oportunidades de desarrollo de carreras
- Intercambio de conocimientos
- Compensación más eficiente en costo que los aumentos o los bonos

Cuando los empleados saben que su compañía los valora, son capaces de enfocarse en su trabajo en vez de preocuparse si lo perderán, resultando en mayor compromiso de permanecer en la compañía. Cuando los empleados conocen los desafíos que su empresa está enfrentando – y qué pueden ellos hacer al respecto – ellos pueden tener un rol activo en enfrentar esos desafíos.

80% de los empleados dijeron que las comunicaciones claras motivaron su desempeño y los hizo más productivos.

Un aumento del 5% en la retención de empleados puede generar un aumento entre el 25 y el 85 por ciento en la rentabilidad.

Un estudio concluyó que el aumento en un punto porcentual de la satisfacción de los empleados, en una escala de 10 puntos, es igual a un aumento de sueldo del 36 %.

### Mensurabilidad y efectividad

Cuando se les preguntó qué canal de marketing proporciona el mejor ROI, los eventos quedaron en los primeros lugares. 30% de los encuestados dijeron que los eventos tienen el mejor ROI, seguidos por el Web marketing (21%), relaciones públicas (16%), publicidad impresa (13%), correo directo (12%) y publicidad televisiva (7%).

Las ferias sectoriales, conferencias y seminarios continúan liderando en términos del ROI, y fueron marcados

## Los eventos construyen relaciones a través de experiencias en vivo, las cuales han sido probadas como más memorables que cualquier otro aspecto de la campaña de comunicaciones.

varias veces más efectivos que los patrocinios de eventos deportivos o de entretenimiento.

### ¿Por qué los eventos aportan el ROI más elevado?

1. Proveen interacción cara-a-cara: esencial en la creación de relaciones con los clientes y en proporcionar opiniones y sugerencias de los clientes al mismo tiempo que se construye la confianza.
2. Reúnen a una audiencia preseleccionada y cautiva, permitiendo que el equipo de desarrollo de negocios trabaje más rápida y eficientemente para generar pistas de ventas.
3. Plataforma de comunicación: los eventos proveen un tema para estrategias internas de recursos humanos y para comunicaciones a lo interno de la compañía, reuniendo a los equipos bajo la sombrilla de un evento.
4. Interés para los medios de comunicación y valor para relaciones públicas: un evento es noticia.

### Métricas posibles para el éxito

Hay varias formas de medir el éxito de un evento, y usted debe definir las antes de iniciar su campaña.

- Calidad de las pistas de ventas
- Efectividad general de la comunicación
- Aumento en las ventas
- Número de pistas de ventas calificadas
- Tráfico / Número de visitantes o asistentes
- Experiencia y satisfacción generales de los clientes
- Cobertura de los medios y spread de marketing
- Conciencia del producto
- Impacto en el aprendizaje o en la comprensión
- Cambio en la percepción de la marca o un cambio en la preferencia

**¿Tiene usted la experiencia in-house para manejar su evento con efectividad y para el máximo impacto? Si no, haga outsourcing. Sin un equipo dedicado con experiencia en eventos, el proyecto tiene altas posibilidades de flaquear y posiblemente fallar.**

**32%** de las compañías dice que los eventos son un componente vital del plan de marketing.

**52%** de las compañías dicen que el marketing de eventos es la disciplina que mejor acelera y profundiza las relaciones seguido por las relaciones públicas con el 21%.



LA PÁGINA

UNIANDÉS

# ¿Cómo lograr mayores niveles de desarrollo empresarial?

Por Jesús Antonio Muñoz Cifuentes

Las crisis empresariales pasan por una desafortunada concepción del desarrollo de las personas que trabajan en ellas. Inicialmente privilegiamos el conocimiento experto por encima de cualquier otra competencia en los trabajadores y, si bien es cierto que su presencia es un innegable factor de éxito, también lo es que el enfocar todos los esfuerzos en ese tipo de conocimiento, puede llevar al fracaso más estrepitoso. Recientemente hemos sido testigos de las hecatombes producidas en el mundo por esta realidad, bancos cerrados, plantas de producción clausuradas, flotas de navegación aérea parqueadas en los hangares, bolsas de valores en crisis inesperadas y no calculadas. Detrás de todo esto está el hecho de que nos hemos negado a concebir el desarrollo de una manera distinta y, probablemente, más productiva. Es hora de arriesgarnos a ampliar nuestra visión del tema y aplicarlo en nuestras empresas para probar su impacto.

El desarrollo debe ser concebido como el **INCREMENTO SISTÉMICO, SIGNIFICATIVO Y DELIBERADO DE LA EFECTIVIDAD**. Sistémico en tanto garantice una comprensión de los distintos fenómenos organizacionales, que permita concebir al individuo trabajador en su debida importancia como persona, a la vez que se le vea como integrante y participante activo en la sostenibilidad del negocio. Significativo, pues se debe basar en lo que tiene valor para los individuos que conforman la empresa, con el fin de mantener un alto grado de integridad en todos los comportamientos y relaciones de la empresa al interior y hacia el exterior de ella. Deliberado, en tanto requiere

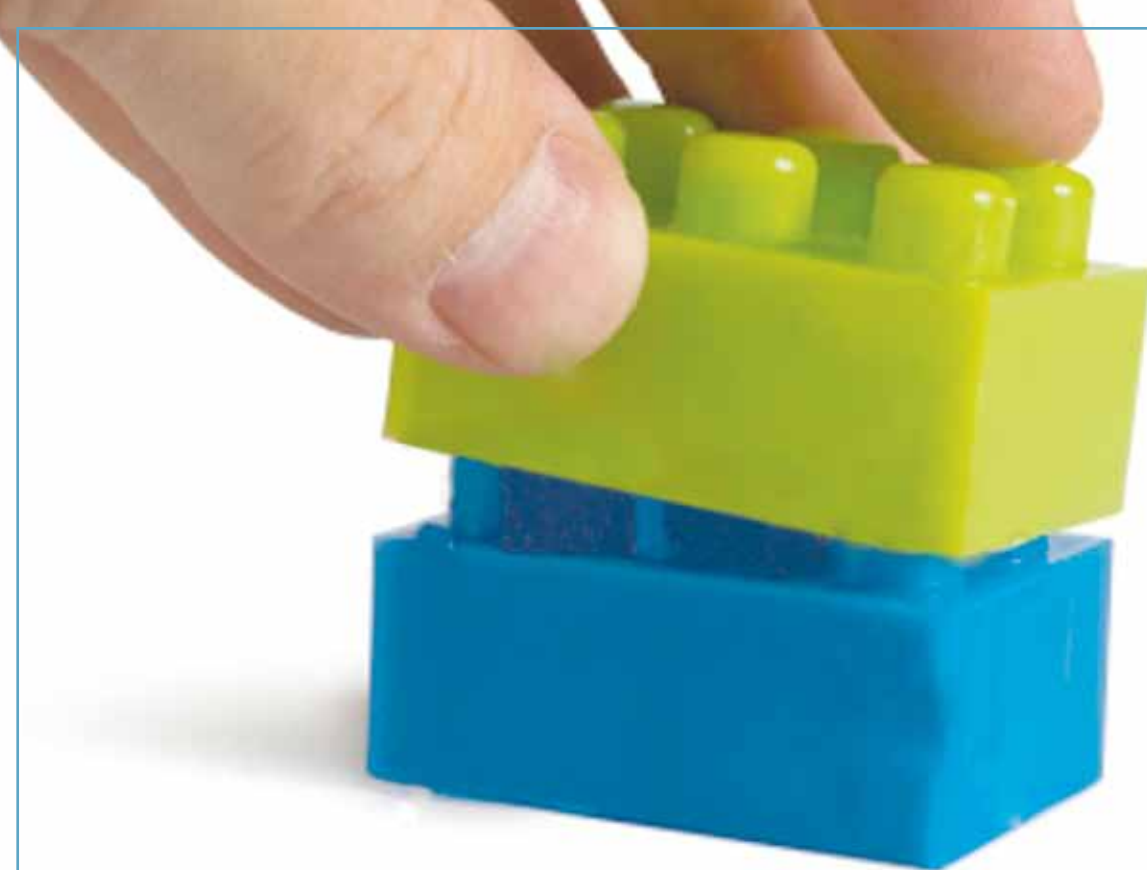
el compromiso permanente de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

La efectividad, puede ser concebida como la conjunción dinámica de la eficacia y la efectividad. Desde la perspectiva del resultado, tradicionalmente utilizada en las organizaciones, la eficacia se entiende como el logro de los resultados esperados y la eficiencia como la administración adecuada de los recursos que permiten el logro de los resultados. Sin embargo, el uso de esta perspectiva ha conllevado a los resultados ya mencionados en las empresas.



Por el contrario, si la efectividad se trabaja desde la perspectiva del principio, en la cual se responde a las preguntas: ¿qué origina el logro de los resultados en un ser humano? y ¿qué origina la adecuada administración de los recursos? -, se estará garantizando un desarrollo organizacional sostenible. Desde esta perspectiva, el origen más profundo del logro en un ser humano está en el **SENTIDO**; cuando una persona realiza una acción que para él tiene sentido, el camino del logro está despejado. En el segundo caso, el origen de la administración de los recursos, se sitúa en el **ESFUERZO**, la única variable que un ser humano puede controlar en y dentro de él.

Por lo tanto, la **EFECTIVIDAD** se da cuando realizamos **ESFUERZOS CON SENTIDO**. Por eso la única manera de **INCREMENTAR EL NIVEL DE DESARROLLO**, en todos los ámbitos, individual, grupal, empresarial, social, ambiental, mundial, universal, es si **INCREMENTAMOS LOS ESFUERZOS CON SENTIDO**.



# Nuestro **Know How** y **experiencia...** **...a la MEDIDA de sus NECESIDADES**

## ¿Qué son los Programas In-House de INTRAS?

Los programas In-House de INTRAS son eventos realizados de forma exclusiva para las empresas y enfocados hacia una situación o requerimiento particular de éstas, potenciando así los aspectos que más le interesan maximizar a la organización y que hacen posible el desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos concretos. Estos programas procuran satisfacer las exigencias de aprendizaje específicas de cada organización, ofreciendo un contenido conceptual y una metodología práctica adaptada en un 100% a su necesidad formativa real. De igual forma estimulan el intercambio de ideas y opiniones entre los participantes en un ambiente distinto al de su lugar de trabajo.



## Nuestra Oferta:

Seminarios • Convenciones • Workshops • Programas Modulares • Talleres Outdoor • Charlas Motivacionales  
• Certificaciones • Conferencias Magistrales • Proyectos de E-Learning • Coaching y Mentoring Personalizados  
• Programas de Desarrollo • Simulaciones de Negocios • Retiros Ejecutivos • Sesiones de Planificación Estratégica • Jornadas Vivenciales Indoor • Programas de Transformación Cultural y Gestión del Cambio  
• y muchas otras...



### Para Mayor Información:

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](mailto:informacion@e-intras.com) • Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Peter Senge y Ney Díaz

### Peter Senge líder del Cambio Organizacional impartió conferencia en República Dominicana

El autor de los best sellers *La Danza del Cambio* y *la Quinta Disciplina*, y uno de los 10 pensadores más destacados del mundo de los negocios, Peter Senge, estuvo en Santo Domingo, impartiendo la Conferencia Magistral "LIDERANDO EL CAMBIO: Construyendo Hoy Las Empresas Exitosas del Mañana", en un evento organizado por la firma internacional INTRAS.

Peter Senge es considerado en la actualidad como una de las máximas autoridades de la gerencia moderna y uno de los más demandados conferencistas y consultores de todos los tiempos. Business Week lo cataloga "Uno de los 10 gurús de la administración de todos los tiempos", el Financial Times lo describe como "Uno de los principales gurús del management de todos los tiempos" y la revista Fortune lo denomina el "Campeón intelectual y espiritual del cambio organizacional". De igual forma fue reconocido como Estratega del Siglo (Una de las 24 personas que más influencia han tenido en la estrategia empresarial en los últimos 100 años) por el Journal of Business Strategy y ocupa el sexto lugar en el famoso ranking Top 50 Business Gurus publicado por la prestigiosa consultora Accenture.



Rafael Menicucci, Isabel León y Manuel Moreta



Rafael Pardilla, Antonia Antón y Ney Díaz



Miguel Estepan y Raminel Nuñez



Yandery Terán y Freddy Obando



# PLACER.

Detrás de esta palabra de seis letras creamos una compañía.  
Independiente de todos, que no responde a nadie más que al conductor.  
No construimos autos. Somos fabricantes de emociones.  
Somos los guardianes del entusiasmo, de las ilusiones y sensaciones,  
de las risas y sonrisas y de todas las palabras que no se pueden encontrar en el diccionario.  
Somos el Placer de Conducir.  
Ninguna otra compañía automotriz puede competir con nuestra historia.  
Copiar nuestra pasión. Ver nuestra visión.  
La innovación es nuestra columna vertebral, pero el Placer es nuestro corazón.  
No nos apartemos de nuestro propósito de 6 letras.  
Lo cultivaremos. Haremos que el Placer sea más inteligente.  
Le exigiremos, lo pondremos a prueba, lo romperemos y la construiremos nuevamente.  
Más eficiente, más dinámico.  
Le daremos al mundo las llaves del Placer, y el mundo lo llevará a dar una vuelta.  
Y mientras otros intentan prometerlo todo, nosotros prometemos una cosa.  
La más personal, apreciada y humana de todas las emociones.  
Esta es la historia de BMW. La historia del Placer.

## PLACER ES BMW.

**BMW EfficientDynamics**  
Menor consumo. Mayor potencia.



**AUTOGERMÁNICA AG • TEL.: 809 567 7575**  
**WWW.BMW.COM.DO**



## FIESTA SUNSET JAZZ

El Jazz está de Fiesta.

*viernes, 6:00 p.m. Déjalo todo atrás  
en nuestro nuevo Lounge La Azotea,  
vinos, cigarros, buena comida  
y el mejor Jazz en vivo de toda la ciudad.*

*Dominican Fiesta Hotel & Casino, Av. Anacaona No. 101. Piso Ejecutivo,  
para reservaciones por favor llamar al teléfono: 809-562-8222.*

# SU ANUNCIO DEBERÍA ESTAR AQUÍ

Única **publicación** de negocios con distribución **directa**,  
**garantizada** y **personalizada** a los 6,000 principales  
empresarios y ejecutivos del país.



Para más información llamar al Departamento de Ventas al teléfono (809) 542-0126

**GESTION**



Sonríe  
dondequiera que vayas



## Nuevo seguro para viajeros

**Disfruta de nuestra nueva cobertura de seguro para viajeros: Buen Viaje.**

Este nuevo beneficio te brindará la cobertura de emergencia necesaria cuando tú o tus familiares se encuentren de viaje fuera del país. Nosotros estaremos contigo las 24 horas, los 365 días del año ofreciéndote asistencia en tu idioma sin importar el destino en que te encuentres.

Para más información llámanos a nuestro **Centro de Atención al Cliente**, al 809-476-3535 ó al 1-809-200-4903 desde el interior sin cargos.  
[www.arshumano.com](http://www.arshumano.com)

**Viaja libre y tranquilo, que nosotros cuidamos de ti.**

**Humano**  
ARS

tan humano como tú