

GESTION

EDICIÓN TRIMESTRAL / JUNIO 2008



John Ward

EXPERTO EN EMPRESAS
FAMILIARES. CREE EN
LOS BALANCES, LA MEZCLA
DE LO TRADICIONAL CON LO
MODERNO, LOS CAMBIOS
CON LA PERMANENCIA.

El lenguaje de las marcas

LA VIDA DE ELLAS ESTÁ
EN LA MENTE DEL MERCADO,
SI EL MERCADO LAS PERCIBE,
EXISTEN, SI NO, NO EXISTEN.

Además:

Desde INCAE

Una propuesta de valor

The Semirarium Letter

¿Por qué compramos?
La ciencia del shopping

ISSN: 1999-5709

GESTION

EDICIÓN TRIMESTRAL REPÚBLICA DOMINICANA JUNIO 2008



APUNTES EJECUTIVOS

"Los ejecutivos estarán creando valor, siempre y cuando, la tasa de retorno del capital invertido sea mayor al costo de oportunidad de los inversionistas".

5. Apuntes Ejecutivos

Las actividades de la empresa son importantes para hacer frente a ciertos cambios y los aspectos financieros juegan un rol determinante en la toma de decisiones.

7. Herramientas Gerenciales

Algunos productos se convierten en nuestra mente en personas, con atributos, características y una personalidad, eso es imagen de marca.

10. Protagonistas

John Ward habla de empresas familiares, los balances y la mezcla de lo tradicional con lo moderno.

13. Mejores Prácticas

Un experto entrega los consejos claves para hacer que un negocio sea exitoso.

14. Temas de Vanguardia. "Intrapreneurship"

Esta nueva palabra acuñada para el mundo de los negocios y empresas significa "gestión emprendedora".

15. Ventana Internacional

Las 10 fusiones y adquisiciones más importantes de los negocios internacionales.

16. Desde INCAE. "Una propuesta de valor"

Valor es lo que valoran los consumidores, no lo que valen intrínsecamente los productos o su tecnología, nos dice la nueva corriente estratégica del mercadeo.

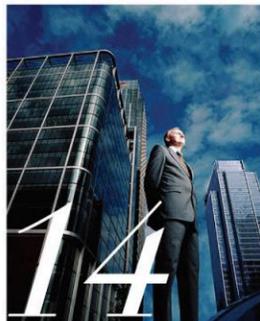
17. The Seminarium Letter. "¿Por qué compramos?"

La ubicación de los productos, la arquitectura del espacio y el tiempo que se destina a comprar son claves si queremos generar más ventas.



EL LENGUAJE DE LAS MARCAS

Las marcas que generan vínculos emocionales patentizan una identidad con la que el consumidor se identifica.



EL INTRAPRENEURSHIP es crear un espíritu emprendedor dentro de la organización que ya está establecida.

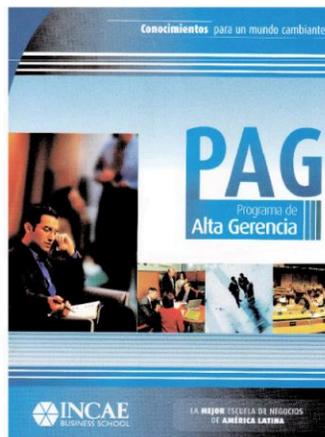


La mejor escuela internacional de América Latina

Seminarios que no lo ponen al día,
lo ponen a la vanguardia.

Programación de Seminarios 2008

Conocimientos para un mundo cambiante



Programa de Alta Gerencia PAG

El PAG pone a los participantes al corriente de los nuevos conceptos y técnicas gerenciales, intensificando su capacidad para el análisis de situaciones y la toma de decisiones en el entorno actual.

Del 7 de julio al
1ro. de agosto, 2008
San José, Costa Rica

Preparando a los líderes del mañana

Young Executives Program YEP

El YEP está diseñado para guiar el proceso de formación de los gerentes del mañana, construyendo una base de conocimientos en las áreas funcionales económicas, políticas y sociales.

Del 25 al 30
de agosto, 2008
San José, Costa Rica



Para mayor información e inscripciones:

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

Carta del Director

Lecciones de los emprendedores exitosos

En los últimos 15 años de vida profesional he tenido el privilegio de compartir "tiempo de calidad" con varios de los/as empresarios/as y emprendedores/as más importantes de nuestro país, de Latinoamérica y España. Personas que han fundado grandes empresas o importantes consorcios a partir de una idea, un sueño o una simple iniciativa. En mayor o menor grado, en cada uno de estos contactos he tratado de obtener la respuesta a estas interrogantes: ¿Qué han hecho y hacen ellos de forma diferente al resto de las personas? y ¿Qué "mueve" o motiva a estas personas para que a pesar de haber alcanzado el éxito e incluso el reconocimiento social, sigan creando y trabajando como el primer día? Quisiera compartir mis aprendizajes al respecto.



Los emprendedores exitosos están siempre enfocados. No dispersan su energía en diez actividades al mismo tiempo, sino en las dos o tres de mayor retorno sobre su esfuerzo. Tampoco dispersan sus energías en actividades cotidianas de escaso valor agregado y alta demanda de tiempo. Tienen las metas claras, el norte definido y conocen a fondo sus fortalezas y oportunidades de mejora. No les motiva el dinero o lo que éste puede comprar. Si ese fuera el caso, Warren Buffet, Carlos Slim o Bill Gates no se levantarían temprano todos los días a trabajar. El emprendedor verdadero obtiene su gratificación al crear, al transformar las cosas, al ser protagonista del antes y después de algo, al correr un riesgo y confirmar su capacidad para enfrentarlos y superar obstáculos. De igual forma, no permiten que los problemas los venganzan o agobien al extremo de nublar su capacidad de superarlos, ni asumen el rol de víctima, son proactivos ante los cambios y el optimismo siempre brota de sus venas. Ven las dificultades como simples retos y jamás atribuyen sus fracasos a situaciones externas, sino a la forma como abordaron o enfrentaron estas situaciones.

Los emprendedores exitosos tienen bien arraigado el sentido de la trascendencia y del legado. Es decir, tienen la motivación interna de crear algo más grande que ellos y del que tanto ellos como las futuras generaciones puedan sentirse orgullosos. Igualmente, al estar conscientes de que son triunfadores, los emprendedores exitosos son humildes y sencillos en sus planteamientos y acciones, pues saben que el generar envidia nunca les aporta nada bueno. Tampoco tienen miedo de decir frente a otros "no sé", "no entiendo", "me equivoqué" y "lo siento".

De la misma forma, delegan, aunque les cueste a veces, pues saben que un mismo cuerpo no puede ocupar dos lugares en el espacio y que la única forma de crecer es cuando están pensando creativamente, no trabajando operativamente. No les cuesta compartir parte de su riqueza con sus colaboradores más cercanos, saben que el éxito compartido es la mayor garantía de una verdadera lealtad. Así también, se capacitan e invierten constantemente en su efectividad personal pues entienden que ellos mismos son su mayor activo y por ende deben preservarlo y actualizarlo. También velan por su salud física y mental, bajo el entendido de que la salud de su empresa es directamente proporcional a su salud personal.

Por último, los emprendedores exitosos entienden que ya su rol no es sólo con él mismo, su familia, sus empleados o su entorno inmediato, sino con la sociedad en general, su país e incluso el mundo...


NEY DÍAZ

GESTION

Edición Trimestral, República Dominicana, Junio 2008

Director General

Ney Díaz

Edición de Redacción

CL Comunicaciones

Editora de Diseño

Sheila Ciprián Urbáez

Colaboradores Internacionales

Gustavo Biassotti, Manuel Chu,
John Ward, Emilio Río, Alvaro Gallart,
Manuel Bermejo, Luis Ernesto Romero

Instituciones Colaboradoras

INCAE, Seminarium

Coordinadora de Producción

Karina Bautista

Dirección de Artes

Jeffrey Medina López

Fotografía

Ricardo Rojas



GESTIÓN 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.

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

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

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

Ave. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini,
Suite 904, Santo Domingo, República Dominicana.
Teléfono: 809.542.0126, Fax: 809.540.1982.
Email: servicioalcliente@e-intras.com, www.intras.com.do

Apuntes Ejecutivos



POR MANUEL CHU R.

¿Cómo evaluar proyectos de inversión y medir la creación de valor para la empresa?

La globalización, la incertidumbre y los cambios rápidos con que operan las organizaciones y los individuos son un reto para la gestión financiera. Si bien es cierto que todas las actividades de la empresa son importantes para hacer frente a estos cambios, los aspectos financieros juegan un rol determinante en la toma de decisiones, y un criterio fundamental a considerar es si cada decisión contribuye a la creación de valor.

El valor es la base de la ligazón entre finanzas y estrategia empresarial, con el fin de lograr una mejor comprensión del impacto de las diferentes estrategias de la empresa en la creación, transferencia o destrucción de valor.

Es así que la creación de valor se ha convertido en la medida más importante del desempeño empresarial. En ese sentido, un aspecto esencial de la labor de todo ejecutivo hoy en día, consiste en analizar sus decisiones en cualquier ámbito de la empresa

sea una campaña publicitaria, el rediseño de una estructura organizacional y sobre todo la inversión de activos a partir de la medida en que éstas crearán valor para la organización y tendrán un efecto positivo en sus flujos de caja futuros.

Es importante enfatizar que las decisiones se deben tomar priorizando el largo plazo sobre el corto plazo, pues muchas veces el centrarse en utilidades de corto plazo tiene un efecto devastador en el futuro de la empresa.

Apuntes Ejecutivos

La concepción tradicional de maximización de utilidades a corto plazo ignora o deja de ver aspectos centrales para analizar el impacto real de una decisión como el valor del dinero en el tiempo, los riesgos a mediano y largo plazo de las diferentes alternativas, o el impacto negativo que puede tener la manipulación de información. Por ello, de acuerdo a las nuevas tendencias producto de las investigaciones realizadas, el objetivo de la gestión financiera debe ir más allá de la maximización de utilidades para concentrarse en la creación de valor en el tiempo, tomando en cuenta los futuros flujos de caja que tendrán los accionistas y el tiempo de ellos.

Se debe invertir en nuevos proyectos siempre y cuando el retorno del capital invertido sea mayor a la tasa mínima exigida (costo de oportunidad). La tasa mínima exigida debe ser alta para proyectos riesgosos y debe reflejar la estructura del financiamiento del capital (deuda y patrimonio). Los retornos de las nuevas iniciativas de inversión deben ser medidos en base a la generación de flujos de caja y no en utilidades. Es fundamental que al momento de evaluar proyectos se deba considerar únicamente los “flujos de caja incrementales” relacionados a la nueva inversión. Los flujos de caja se van a dar como consecuencia de la decisión que se tome en ese momento y no del total del negocio.



Los retornos de las nuevas iniciativas de inversión deben ser medidos en base a la generación de flujos de caja y no en utilidades

Al momento de evaluar una nueva inversión, se debe elegir la estructura de capital (deuda y aporte de accionistas) que maximice el valor de la empresa. Si no hubiera proyectos cuyo retorno supere a la tasa mínima exigida, se debería devolver los flujos de caja a los accionistas.

La estimación de la tasa mínima requerida por los inversionistas para una nueva iniciativa de inversión debe estar basada en el riesgo del proyecto. Estimar tasas mínimas de retorno altas para proyectos riesgosos.

Los ejecutivos estarán creando valor, siempre y cuando, la tasa de retorno del capital invertido sea mayor al costo de oportunidad de los inversionistas y esto debe ser medido a través de la generación de flujos de caja en el largo plazo. Obtener ventajas del corto plazo es sacrificar la creación de valor de la empresa en forma sostenida en el tiempo. **G**

TIPS & TRICKS



Habilidades de un negociador bueno y exitoso

1. Aprenda a escuchar más que a hablar y a partir de lo que escuche descubra qué se busca en la negociación.
2. Haga buenas preguntas para poder descubrir los intereses del otro.
3. Sea creativo en generar posibilidades para ponerse de acuerdo.
4. Encuentre rápidamente formas de respaldar esas propuestas y legitímelas. Sea justo y objetivo.
5. Maneje bien la relación porque los vínculos que mantiene son con personas donde el largo plazo es importante en la inmensa mayoría de las situaciones.
6. Sea hábil a la hora de generar posibles soluciones fuera de la mesa (alternativas).
7. Centrese en posiciones, no en intereses. Hay más realidades además de la suya.
8. Recuerde que las buenas negociaciones son aquellas donde se satisfacen los intereses de ambos negociadores.

FUENTE: Gustavo Biassotti.

El lenguaje de las marcas

Cuando usted compra un producto determinado tal vez se ha establecido una relación emocional, porque algunos productos se convierten en nuestra mente en personas con atributos y una personalidad, eso es imagen de marca. Alvaro Gallart, experto en el tema explica que la marca tiene un lenguaje verbal y no verbal, es decir, no sólo se expresa en cine, radio y TV. La experiencia con la marca, es decir, el consumo de los productos o servicios conforma una buena parte de su imagen y posicionamiento, para bien o para mal. La satisfacción obtenida reafirma o altera la preferencia de marca y la consecuencia obvia de usar una marca, en todos los casos, es la construcción de una imagen, una reputación asociada que identifica y distingue a los productos o servicios e incluso personas.

Es importante decir que la vida de las marcas está en la mente del mercado, si el mercado las percibe y las conoce, existen, si no, no existen. Las marcas que juegan con ventaja son aquellas que entienden que sus productos o servicios no son un fin para el consumidor, sino un medio para fines más importantes en la vida de los consumidores.

¿Por qué hacer fuerte a una marca?

Una marca fuerte es aquella que consigue preferencia y lealtad del mercado, la consecuencia de ello es la rentabilidad. Además, es un activo intangible, productivo y obtiene un valor que aumenta con el crecimiento de ella. Técnicamente, el conjunto de elementos que la componen se conoce como el Capital de Marca (traducción de la Academia del nombre Brand Equity). Dichos elementos son el conocimiento, la imagen y el posicionamiento, la preferencia y la lealtad de la marca, dentro de su mercado. El branding se puede describir como la construcción de una marca, es decir, todo aquello que aumente los componentes de su capital. Se construyen en la medida en que son conocidas y adquieren familiaridad para los consumidores, y que la imagen que implanta en la mente del mercado tenga ideas asociadas, a las que llamamos atributos, beneficios, símbolos y herencia de marca.



Hay otro factor que es denominado lealtad de marca, que implica la compra repetitiva, de ahí que la marca sea tan importante. La lealtad de compra significa el ingreso monetario de la empresa y consecuentemente su potencial de rentabilidad. Basta decir que actualmente las grandes marcas están invirtiendo recursos para fomentar dicha lealtad y tiene sentido si recordamos que lo más valioso que tiene una marca son sus clientes.

¿Cómo creamos una marca?

Según Alvaro Gallart, primero hay que concebir un concepto de marca, un significado que sea relevante para el consumidor, que refleje la ventaja competitiva de la organización y su propuesta de valor. Decidir el nombre de ella es consecuente con el concepto y el significado. La configuración de una marca nueva debe ir de la mano del consumidor, es decir, la marca existe en función de la percepción que se verifica a través de la investigación. Las marcas tienen atributos reconocidos, pero son las satisfacciones que producen las que llevan a comprar. Los

productos asociados a la marca son medios para fines más importantes en la vida de las personas. Ahí es donde las marcas participan en la vida de la gente y crean vínculos emocionales. Las marcas deben reflejar la ventaja competitiva de la organización, porque eso otorga la diferenciación.

Pero, ¿qué ocurre a nivel interno de la organización, debe existir la misma admiración por las marcas de la empresa? Una marca que es capaz de levantar la devoción de la organización es una marca ganadora. La idea es comulgar con los valores de esa marca. Hoy se habla del branding 360 grados, que supone la comunión entre los valores de la marca y los valores de la organización. Las compañías que consiguen alinear la estrategia de la marca con lo mejor de su cultura de organización juegan con ventaja, especialmente en el sector de servicios.

La diferenciación es un medio para obtener preferencia y lealtad, es la capacidad de una marca para entregar beneficios únicos, superiores o mayores, respecto a los rivales comerciales. Se trabaja con el posicionamiento y éste es percepción.

Las marcas son celebridades, si se portan bien las seguimos admirando, si no, mi admiración se puede terminar.

Gallart señala que las marcas globales saben que una estrategia global les hace perder el toque local, es un efecto colateral. Por un lado las marcas locales tienen mayor contacto con la idiosincrasia y los valores de cada una de las naciones o los mercados a los que sirve y en eso pueden tener una ventaja con respecto a las marcas globales. En tanto, las marcas globales aunque apelen a valores universales también pueden conseguir ventaja, es un juego donde afortunadamente no existe una regla para ganar, no hay una receta mejor que la otra. Hay ventajas y desventajas en las dos y está en la habilidad de la organización el tener primero esa ventaja competitiva sobre la otra y reflejarla en sus beneficios al mercado.

Si una empresa posee diez marcas, cada una debe tener algo que la distinga en la percepción de los consumidores y por supuesto entregar algo que satisfaga mejor a un segmento o al mercado en general y esa es la verdadera lucha competitiva el día de hoy, entregar valor agregado, algo único, mayor o mejor que el rival.

Ahora bien, efectivamente el mundo actual está lleno de marcas, pero también es cierto que el consumidor no está abierto a todos los mensajes de todas las marcas todo el tiempo; el consumidor establece cortinillas, y hoy nos encontramos en investigaciones que el nivel de atención que ponen las personas frente al TV, es de un 35% promedio, esa es la mala noticia, la buena es que es para todos por igual.

Actualmente nos encontramos con un consumidor mucho más preparado y selectivo para poner atención a los mensajes que le son relevantes. Lograr ganar esa relevancia en la apreciación del mercado es fundamental para la marca y hay caminos para ello, por ejemplo la acción social, el carácter social que pueden conllevar algunas marcas puede ser parte, también el tener el mejor producto en forma indiscutible y venderlo al mismo precio que los rivales.

Hay un principio que dice que las marcas deben tener vigencia y por ello entendemos que deben tener vida y vigor. Las marcas se pueden revitalizar, pero hay que entender que hay un compromiso implícito con los consumidores, con el mercado, que es el de renovación constante, el estar al día con las tendencias.

Estamos encontrando una sociedad que está tendiendo a regresar a los valores, al autoconcepto, el autocuidado, el lucir ante los demás como una persona que hoy es indiferente a los símbolos tradicionales de estatus; ya no es sólo lo que muestras, sino lo que



contienes también. La sociedad también está aprendiendo conceptos como el calentamiento global, y lo está asimilando, y las marcas van en consecuencia con ello. La mentalidad de la sociedad las limita o les da licencia para que vayan renovándose. Esto es una consecuencia lógica, ya que las marcas quieren formar parte de la vida de las personas, por lo tanto la sociedad se siente con la propiedad de aceptar o no los cambios.

La comunicación de la marca

La relación marca-usuario es similar a las relaciones entre las personas; nos relacionamos en el largo plazo según la manera de ser de ellas, en ciertos casos nos asociamos si es una persona seria y competente, o extrovertida y contemporánea, depende qué tipo de relación tenemos. Por ejemplo una marca que es definida como seria, las personas que recurran a ella lo harán para cosas serias, tales como su cuenta de ahorros o transacciones financieras, pero hay otras cosas que requieren una marca más divertida y sensorial.

Uno de los objetivos de cualquier marca es tener visibilidad, claridad de oferta y significado. Debe ser visible, en el caso de la oferta es que el consumidor sepa qué ofrece y no se confunda y el significado es lo que implica para su público, especialmente en términos de beneficios, es decir, que el mercado tenga claro para qué sirve y qué beneficios entrega. **G**



The CFO's Executive Program (CFO's)

University of Chicago Graduate School of Business

En este programa se abordarán los últimos enfoques que permitirán a los participantes analizar oportunidades de expansión, invirtiendo en proyectos que estén vinculados con la estrategia del negocio y sean consistentes con el perfil de riesgo de la empresa.

11 al 15 de agosto, 2008
Chicago, Illinois, Estados Unidos



Kellogg on Marketing (KoM)

Kellogg School of Management

Profesores del mundialmente reconocido departamento de marketing de Kellogg, entre ellos Philip Kotler, entregarán las últimas tendencias en estrategias de marketing y ventas, discutirán las mejores formas de llegar al consumidor, la importancia de ser una organización centrada en el mercado, cómo impulsar el crecimiento de la empresa, el branding y el futuro del marketing.

2 al 6 de septiembre, 2008
James Allen Center, Evanston, Illinois, Estados Unidos



Corporate Entrepreneurship Program (CEP)

Babson College

Impartido por el cuerpo académico de Babson College - Universidad N°1 en emprendimiento, reconocida por contar con destacados líderes y publicar investigaciones pioneras en este tema. La metodología con la que se desarrolla el programa es altamente interactiva y dinámica, incluye sesiones paralelas, videos y la exposición de profesores que partirán activamente en diferentes sectores industriales.

5 al 10 de octubre, 2008
Wellesley, Massachusetts, Estados Unidos



The Executive Program for Strategic IT Management (CIO)

Haas School of Management

En un entorno altamente interactivo, el destacado cuerpo académico de UC Berkeley, reconocida como una de las universidades más eminentes en el ámbito de la investigación tecnológica, entrega conceptos de vanguardia que le permitirá a los participantes actuar como agentes de cambio interior de sus empresas.

10 al 14 de noviembre, 2008
Berkeley, California, Estados Unidos



Para mayor información e inscripciones:

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



Capacítense en la República Dominicana

Con las mejores escuelas de negocios de los Estados Unidos



Dirección Avanzada de Ventas

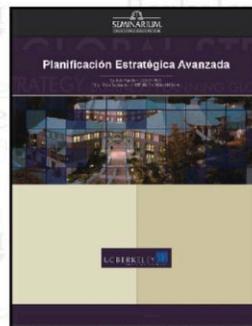
University of Michigan

Beneficios Clave del Programa:

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

Dirigido a: Gerentes generales, gerentes comerciales, gerentes de ventas, gerentes de marketing, gerentes de servicio al cliente, ejecutivos responsables del desempeño de sus equipos de venta y dueños de empresas interesados en adquirir conocimientos vanguardistas en la gestión de ventas.

10 y 11 de julio, 2008
Santo Domingo, República Dominicana



Planificación Estratégica Avanzada

UC Berkeley

Beneficios Clave del Programa:

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

Dirigido a: Gerentes responsables de las áreas de planificación, operaciones, marketing, finanzas, proyectos, producción, control de gestión, ventas y gerentes generales de empresas medianas en proceso de expansión y crecimiento.

18 y 19 de septiembre, 2008
Santo Domingo, República Dominicana

John Ward

El equilibrio perfecto

John Ward, experto en empresas familiares, cree en los balances, la mezcla de lo tradicional con lo moderno, los cambios con la permanencia. Esa mixtura perfecta que hace que viejas y nuevas generaciones puedan lograr el equilibrio y con ello conducir a una empresa familiar al éxito y la grandeza.

En la actualidad, ¿qué se requiere para crear una empresa familiar que perdure a través de los años?

Creo que hay un par de conceptos que son importantes, en primer lugar, y cada vez más, creo que para el negocio, un buen sistema de gobierno es lo más importante; eso incluye directores independientes, así como reuniones de consejos directivos que sean muy profesionales, para que se concentren en los desafíos del negocio en el futuro.

Otra característica importante es que como familia de propietarios y como familia en sí, que exista un buen régimen de gobernabilidad entre ellos, lo que incluye un protocolo familiar o constitución; y éstas en el mundo latinoamericano son poco comunes.

Cuando existen, estas constituciones familiares en ocasiones son muy superficiales y en otras, están mal redactadas.

La constitución rige a la empresa familiar, usted señala que el proceso de redacción es más importante que el documento en sí.

Es muy importante y muy cierto, porque la constitución no es más que un documento, y si la gente no participó de su creación, no le dio forma, no hay corazón ahí, es difícil decir es MI constitución, y cuando se presentan los problemas, las personas dan un paso atrás y dicen, "yo no hice eso, eso no es mío". Además, el proceso de redacción va desarrollando en los participantes las destrezas de comunicación, de solución de conflictos, de toma de decisiones y va labrando la confianza.



¿Cómo llevar a cabo los cambios que requieren los nuevos tiempos, para que los más antiguos de la familia no se sientan personalmente afectados?

Es muy difícil, dependerá de la generación. La primera generación, que proviene de una cultura donde lo patriarcal tiene mucha fuerza, a veces simplemente no lo acepta. Es aquí donde nos encontramos con la diferencia entre las personas que consideran la empresa como una institución y aquellas que la consideran como MI compañía, hay un concepto de propiedad “esa empresa me pertenece”. Cuando la generación de mayor antigüedad cree que la compañía es una institución que debe perdurar y continuar en el tiempo, no sienten la necesidad imperiosa de controlarlo todo y estarán más abiertos al cambio.

La constitución debe ser reformulada a través del tiempo. ¿Esto no se presta para que algunos integrantes quieran modificarla de acuerdo a sus intereses personales?

Algunas partes deben permanecer estables y otras deben ser flexibles y reformarse. Toda familia enfrenta el difícil desafío entre hacer de la constitución un documento o instrumento jurídico o hacerla sumamente flexible, con la capacidad de adaptarse a los tiempos y a las personas. Es importante un balance entre ambos. Pueden existir reglas que establezcan cuán difícil o fácil será cambiar la constitución, y lo más importante es que la generación anterior transmita los valores, el orgullo que se siente ser parte de la institución en sí, de manera que la próxima generación no trate de poner sus intereses por sobre los de la empresa.

Algunas partes de la filosofía familiar pueden ser muy inspiradoras, porque fueron creadas con gran pasión, pero al mismo tiempo llegan a ser muy estrictas.

Hay partes que deben mantenerse, su esencia... y hay partes que deben cambiar. Lo que debe hacer el líder de la

institución o la dirección es equilibrar entre ambas cosas, y convencer a algunos de que los valores deben ser constantes y que la aplicación de esos valores quizás cambie según pasen los tiempos, de manera que aquellos que tienen conexión con el pasado se sientan seguros, pero que al mismo tiempo quienes tratan de avanzar sientan que disponen de esa oportunidad.

¿La familia debe primar por sobre la compañía en la constitución?

Depende. Algunas familias dirán que lo que prima es la familia, otras dirán que es el negocio. Cada cultura e historia familiar hará la diferencia, el equilibrio dependerá de esa cultura. En mi opinión deben primar los dos, porque lo que yo he encontrado en las familias que les va mejor, es que ellas dicen: “Somos una familia donde el negocio va primero. Somos el negocio porque es bueno para la familia”.

Cuando uno tiene una empresa familiar, el horario es de 24 horas.

El negocio familiar está siempre en la mesa del comedor. En consecuencia, es muy importante para los que participan en la empresa familiar el encontrar un equilibrio. Deben tener claro que la dedicación 24 horas al negocio es para tiempo de crisis, y cuando no sea así, y todo funciona bien, puedo relajarme, ser un buen padre, una buena madre. Pero para algunas personas esto es muy difícil porque para ellos todos los días son de crisis, y eso es una excusa.

En una familia hay intereses y ambiciones personales. El elegir a un líder, ¿no provoca divisiones de grupos o bandos?

A veces sí. Algunas familias deciden no tener un solo líder, prefieren trabajar como un equipo, donde todos sean socios iguales, eso puede ser muy exitoso, pero también puede ser un problema, porque son muy lentos, muy pesados, demasiadas veces arriban a decisiones negociadas porque no se ponen de acuerdo, no hay

unanimidad. Otras familias encuentran importante tener un líder, pero cuando optemos por uno solo, esa persona no debe ser la más poderosa o avasallante, sino la que logre aglutinar a ese equipo para optimizar el funcionamiento. Esto en culturas latinoamericanas es difícil porque generalmente se escoge al más fuerte.

¿Qué ocurre cuando un joven de la nueva generación llega a manejar la empresa y se da cuenta de que su padre ya no es eficiente?

Esperamos que el padre sea suficientemente generoso y esté muy consciente de quién es y que esté dispuesto a empoderar a la siguiente generación, pero muchas veces esa no es la situación. En ese caso, esperamos que haya un buen consejo de administración lo suficientemente independiente y compuesto por personas sabias que puedan ayudar al patriarca a tomar esa decisión y que los asesores de esa empresa sean lo suficientemente honestos, sabios y objetivos para poder apoyar al relevo. Pero es muy difícil si son los hijos los que tienen que empujar al lado al padre, es doloroso, difícil, y con frecuencia, es imposible.

¿Qué pasa cuando una empresa de este tipo no cuenta con un relevo dentro de la misma familia?

Una empresa familiar puede perdurar sin que el principal ejecutivo o CEO sea miembro de la familia. Lo importante, obviamente, es que la gestión sea extraordinaria, y que los integrantes de la familia estén dispuestos a ser propietarios competentes y miembros responsables del Consejo de Administración.

¿Cuál es más eficiente, una empresa pública de acciones o una familiar?

En mi opinión una empresa familiar, porque es capaz de tener una visión a largo plazo, de edificar una cultura más sólida, y que la toma de decisiones sea más rápida, más expedita, y además puede ir fortaleciendo sus relaciones en el tiempo. **G**

Mejores Prácticas



Cómo hacer que un proyecto sea exitoso

Hay veces en que un proyecto parece ser una idea muy bien concebida y tener un acabado método de concepción e inventiva, pero no siempre nos da los resultados que esperamos. No sabemos si esto se debe a la falta de eficiencia o compromiso de quienes lo implementaron o a la falta de potencia en la preparación de éste. ¿Hay culpables? ¿Faltó algo? Esa es la pregunta.

Para tan especializado tema, consultamos a Emilio Río, Director General de OAP, México, empresa dedicada a la consultoría en administración de proyectos, sobre cómo logramos que estos den los resultados esperados.

- Las personas que se hagan responsables de ejecutarlo deben ser gente preparada para el tema específico.
- Los objetivos perseguidos deben ser claros y consistentes con los recursos disponibles y alcanzables.

- La definición de los entregables, los supuestos y restricciones, y los criterios de aceptación deben estar bien documentados.

- Los estimados en tiempo y costo deben ser realistas en relación a las condiciones de la gente involucrada, del sitio de ejecución y de la eficiencia relativa a la cultura donde se ejecute el proyecto.

- Los planes deben ser adecuadamente aprobados, antes de ejecutar el proyecto global, por los dueños de éste.

- La ejecución debe contar con el cumplimiento de los procedimientos de verificación que permitan confirmar que los entregables cumplen sus requisitos.

- Asegurar el cierre de contratos y temas administrativos del proyecto, de manera que no queden pendientes que podrían resultar en dolores de cabeza a futuro.

WOMEN IN BUSINESS 08

PRIMER ENCUENTRO INTERNACIONAL
PARA MUJERES EJECUTIVAS Y EMPRESARIAS

Martes 22 de julio de 2008 • Santo Domingo, República Dominicana



Maryam Varela

Conferencia:
**Autoconocimiento,
Autoconfianza, Autocontrol
y Autoliderazgo**

Los Cuatro Pilares del Éxito de la Mujer Directiva - Empresaria en el Nuevo Milenio.



Lidia Heller

Conferencia:
**¿Por qué Llegan
las que Llegan?**

Las Claves para el Éxito de la Mujer Ejecutiva/Empresaria en Latinoamérica.

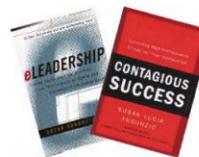
Conferencia Magistral: **Liderazgo y Gestión de Equipos de Alto Desempeño**

Principios y Herramientas para un Liderazgo Femenino Exitoso en las Organizaciones del Futuro.



Susan Annunzio

Presidenta del Center For High Performance y reconocida autoridad mundial en temas de Liderazgo de Alto Desempeño, Gestión de Equipos y Empresas de Alto Desempeño. Es asesora personal y Coach de los CEO's de varias de las empresas líderes a nivel global. También es profesora adjunta en la University of Chicago Graduate School of Business y autora de los libros eLEADERSHIP y CONTAGIOUS SUCCESS.



Organiza:



Colaboradores:



Para mayor información e inscripciones:

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

Intrapreneurship vs. Entrepreneurship

Intrapreneurship, esta nueva palabra acuñada para el mundo de los negocios y empresas significa "gestión emprendedora", que no es más que mantener en el tiempo el espíritu emprendedor con el que se crea una compañía para lograr el liderazgo, que es el fin último de toda empresa.

Para mantener una presencia importante en el mercado, las empresas deben enfocarse en hacer negocios y no tanto en el control, ya que no se puede dormir creyendo que lo que se está haciendo perdurará sí o sí en el tiempo. Así lo cree el profesor Manuel Bermejo, académico y consultor de empresas familiares en España y América Latina, quien además plantea que en nuestra realidad, las organizaciones efectivamente dan más espacio al control que a crear y desarrollar estrategias de negocios.

El intrapreneurship es precisamente crear un espíritu emprendedor dentro de la organización que ya está establecida, pero que debe mantenerse vigente. No se puede esperar morir en el intento. Cuando las compañías tienen cierto tamaño, es muy difícil que el jefe lleve sólo el negocio adelante. El hace que las personas se preocupen, en su propio ámbito, de ser proactivos y atreverse a cambiar e innovar.

PARA LOGRAR ESTO DENTRO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SE DEBE:

1. Dar importancia a las personas más que a la tecnología. Ojalá estas personas sean propensas al riesgo y que tengan visión estratégica adaptable al cambio.

2. Basarse en ideas de negocios donde la innovación juega un papel importante para ganar y mantener clientes.



3. Planificación. Hacer un orden y setear (establecer) pasos.

4. Gestión. Implementar de forma adecuada los recursos.

5. Tener clara la velocidad que debe darse al manejo de fondos o buscar fuera.

Manuel Bermejo cree, respecto a la implementación de esta nueva forma en la realidad empresarial latinoamericana, que existen empresarios de nivel mundial, que establecen políticas que atraen al talento, abiertos a la competitividad, obligados al gran reto de hacer las cosas bien y no regular.

Hay una transición hacia los modelos nuevos que se aplican en el Intrapreneurship.

Cada vez más hijos de dueños de empresa están en ese afán por estar bien preparados. Los latinos tenemos cualidades que el mundo busca, como la creatividad, flexibilidad e imaginación, lo que hace que no debamos andar con vergüenza frente al mundo.

Nuestros clientes preguntan

¿EN QUÉ SE DIFERENCIA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA FAMILIAR?

Hay diferencias entre estrategia y planificación estratégica, que es una metodología para establecer distintas opciones estratégicas, evaluar las capacidades distintivas, el entorno y condiciones de oportunidad y amenaza de ese entorno.

Sobre el 80% de las compañías en América Latina son empresas familiares, donde el proceso de dirección estratégica y la planeación estratégica es muy diferente a una empresa no familiar, porque en la primera hay intereses en el futuro de la misma familia y la continuidad del negocio, que hacen que sus integrantes se cuestionen asuntos relacionados con la incorporación o no de socios, posibilidad de alianzas, alcance regional o internacional, o hasta dónde cuentan con familiares para un crecimiento futuro. Una vez que se definen los objetivos, se comienza a evaluar hasta dónde está comprometido el patrimonio, si diversificarlo o diversificar actividades.

Hay dos tipos de empresas familiares, unas más flexibles, más de futuro y abiertas a adquirir otras empresas, que toman más riesgos en la inversión y sus integrantes se entrenan más; y otras más conservadoras, muy orientadas al mercado, sin necesidad de cambiar, que son las menos actualmente, sobre todo en el contexto latinoamericano.

Según Luis Romero, empresario, consultor y profesor investigador de Estrategia Corporativa y Empresas Familiares de la Universidad de Los Andes, Colombia, las empresas familiares poseen retos a resolver como el manejo de reglas claras y transparentes para arreglar conflictos frecuentes, la buena planeación de la sucesión para el manejo futuro de la compañía, ver qué tanta capacitación debe tener un sucesor y ver cómo manejar el traspaso de la relación del líder con los clientes al sucesor. También es necesaria ayuda externa, tratar con asesores y consultores externos, pues facilitan la mediación entre familiares.

Como aspectos no muy ventajosos, la empresa familiar siempre tiende a atender más los asuntos e iniciativas de los integrantes de la familia que de otros, es lo que se llama el síndrome de desconfianza; si uno no es miembro de la familia, hay tope en los posibles ascensos; y por último, normalmente se hace lo que estos integrantes dicen, salvo que la gestión sea muy profesional.

Adquisiciones y fusiones 2007 Las Top 10

Dentro de la historia de los negocios y de las grandes transacciones que allí ocurren, sabemos que cuando una compañía adquiere o compra parte de otra, es una operación que implica grandes movimientos de capital e interesantes cambios para ambas firmas, sea porque la adquirida desaparece o bien porque es una parte de su capital el que pasa a formar un nuevo grupo con otra, lo cual es revolucionario y puede llegar a ser hasta traumático para los dueños y para el personal en general.

Asimismo ocurre con las fusiones, que no sólo determinan movimientos de millones y hasta billones de dólares, sino que cambios trascendentales en las políticas y estructuras esenciales de dicha organización, lo que habla de un ejercicio muy delicado y que necesita del mejor manejo



interno y muchas veces de grandes trabajos de asesorías externas, pues pasar a conectar dos filosofías diferentes para lograr una sola compenetración, que indicará el norte de la nueva organización lograda es algo que requiere de un trabajo muy fino.

Por todo esto es que quisimos destacar las adquisiciones y fusiones más emblemáticas y contundentes en el mundo de los negocios de Occidente durante el 2007, que no sólo marcaron historia por sus nombres, sino por la cantidad de billones de dólares que movieron.

ADQUIRENTE, SECTOR Y NUEVO NOMBRE (SI PROCEDE)	TARGET DE LA FIRMA Y SECTOR	FECHA DEL ANUNCIO	FECHA COMPLETO	VALOR EN MILES DE MILLONES DE DÓLARES
Royal Bank of Scotland PLC Santander Central Hispano SA Fortis SA/NV Banking and finance	ABN Amro Holding NV Banca y finanzas	4/25/07	10/10/07	95.5
Barclays PLC Banca y finanzas	ABN Amro Holding NV Banca y finanzas	3/19/07	Fuera de oferta	93.34
Ontario Teachers Pension Plan Providence Equity Partners Inc. Madison Dearborn Partners Inversionistas	BCE Inc. Telecomunicaciones	6/30/07	Pendiente	48.5
Transocean Inc. Offshore drilling	Global SantaFe Corp. Perforaciones Marinas	7/23/07	11/27/07	48.0
Vornado Realty Trust Real estate	Equity Office Properties Trust Inmobiliarias	2/1/07	Fuera de oferta	39.0
Rio Tinto Group PLC Mining	Alcan Inc. Aluminio	7/12/07	11/14/07	38.1
Enel SpA Acciona SA Utilities	Endesa SA Generador de Electricidad	3/26/07	10/8/07	31.2
Essent N.V. Utility EssentNuon N.V.	Nuon N.V. Utility	2/1/07	Abandonada 9/7/07	31.0
UniCredit SpA Banca y finanzas	Capitalia SpA Banca y finanzas	5/20/07	9/18/07	29.72
Alcoa Inc. Aluminum	Alcan Inc Aluminio	5/7/07	Fuera de oferta	26.9

FUENTE: JOHN WILLIAMSON. CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE; KNOWLEDGE SERVICE GROUP.

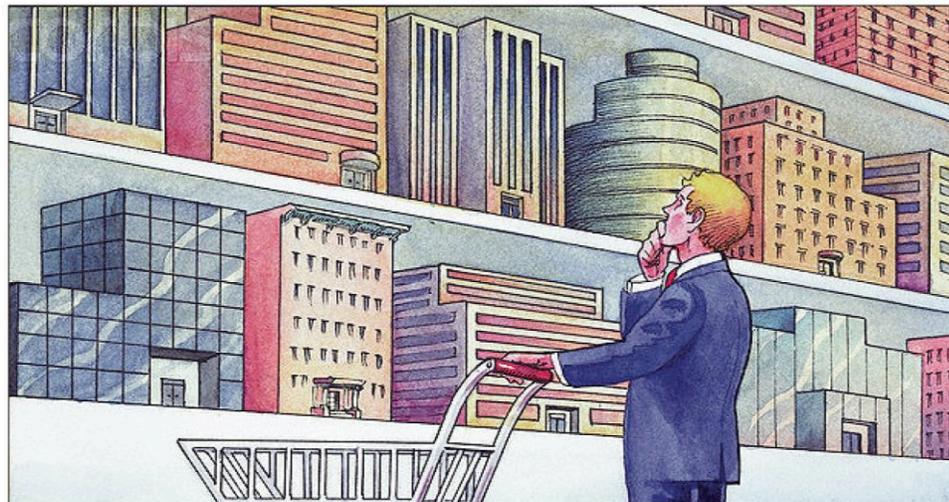
Una propuesta de valor

POR ENRIQUE OGLIASTRI

Valor es lo que valoran los consumidores, no lo que valen intrínsecamente los productos o su tecnología, nos dice la nueva corriente estratégica del mercadeo. El mercadeo está llegando a sobrepasar el clásico enfoque de las 4 P (precio, producto, promoción y “plaza” o distribución) para enfocarse cada vez más en el consumidor como eje, no sólo del mercadeo sino de toda la empresa. Ya lo había dicho Drucker: “El propósito de una compañía es crear un consumidor... Un negocio tiene sólo dos funciones básicas: mercadeo e innovación, que son los que producen beneficios: todo lo demás son costos”.

Cuatro aportes me parecen cruciales en el curso de más de una década. El primero fue el de Treacy y Wiersema que podría sintetizarse en tres conceptos que deben concentrar el esfuerzo de las empresas que quieren ser líderes y dominar el mercado: 1) La propuesta de valor, lo que promete la empresa al consumidor, una combinación de precio, calidad, servicio y otros elementos significativos, 2) El encadenamiento de operaciones o actividades dentro de una empresa que llevan a cumplir su promesa de valor al consumidor, 3) Distinguir y escoger entre tres disciplinas independientes que deben trabajar las empresas: A) La excelencia operativa, B) El mejor producto disponible y C) Cercanía y relación directa enfocada al cliente concreto.

Este aporte fue muy influyente en la consultoría, fuente creciente de soluciones administrativas. En el mundo académico se consideró una réplica de Porter con palabras diferentes: costos (excelencia operativa), diferenciación (el mejor producto disponible) y nichos (cercanía y relación directa enfocada al cliente). La cadena de valor en la estrategia competitiva también había sido central en la formulación de Porter.



El consumidor se ha convertido en el eje del mercadeo y de la empresa.

Una década más tarde llegó un gurú de la India, Nirmalya Kumar (Marketing as strategy. Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation, Harvard Business School Press, Boston 2004) quien predica una revolución del mercadeo para llevarlo a desempeñar una función al más alto nivel de las empresas. De enfocarse en técnicas de promoción, mercadeo debería pasar a enfocarse en el consumidor, con iniciativas estratégicas de transformaciones organizacionales, que cubran a todas las funciones y estén orientadas a resultados. De organizarse alrededor de países y productos, mercadeo debería orientarse hacia los consumidores y hacia algunos elementos intangibles como el valor de la marca y las relaciones con clientes, proveedores, distribuidores y cadenas.

Para ir más allá de las clásicas 4 P Kumar propone las tres V del mercadeo: Valor del cliente, propuesta de valor y redes de valor, las cuales llevan a analizar las curvas y redes de valor que utilizan las empresas. Esto ayuda a manejar la creciente tendencia a que todos los productos se vuelvan genéricos (sin diferenciación), las presiones de los competidores de precio bajo, y el poder

desproporcionado de los gigantes mega distribuidores. Según el gurú indiscutido del mercadeo, Philip Kotler de la Kellogg en Northwestern University, Kumar está “abriendo un camino nuevo en la teoría y la práctica del mercadeo”.

La tercera contribución que está revolucionando el mercadeo en la dirección estratégica es la de Prahalad al señalar la base de la pirámide (La riqueza en la base de la pirámide, Norma: Bogotá, 2005), los cinco millones de seres humanos del planeta (80%) que no están incorporados como consumidores de las grandes empresas. Ya escribí sobre esta contribución que ligué a la de Kim y Mauborge (La estrategia del Océano Azul; Norma, Bogotá, 2005) Encontrar un océano azul es hacer una innovación de valor desde adentro del sector hacia los consumidores, encontrar el espacio sin competidores donde no hay competencia que tiña de sangre al mar. Hoy el gran reto de las empresas es el de trabajar con los pobres del mundo, incorporarlos a la economía formal, no sólo como consumidores sino como proveedores, empleados, socios, distribuidores... El resultado de este esfuerzo podría cambiar el mundo.

THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REPÚBLICA DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE

WWW.SEMINARIUM.COM

Por qué compramos: La ciencia del shopping

Variables como la ubicación de los productos, la arquitectura del espacio y el tiempo que se destina a comprar son claves si queremos generar más ventas.

POR PACO UNDERHILL

Sin ánimo de emitir un juicio moral, somos una especie compradora. Ya sea que caminemos sin rumbo por los mercados de Asia o el antiguo Bloomingdale de la Calle 59, nuestro proceso de selección y el intercambio de dinero por productos, constituye una buena vara para medir nuestra evolución.

Las investigaciones sugieren que no teníamos intención de comprar más del 60% de los productos con que salimos de una tienda de comestibles, mall o tienda de departamentos, antes de entrar. Ese patrón de comportamiento de compra ha creado un curioso método en la construcción de marcas (branding) y marketing del siglo veinte.

En el caso de un considerable número de productos, una parte importante de la decisión de compra se hace en la tienda misma. Es posible que traspasemos la puerta del local teniendo una marca en mente o con una predisposición, pero algo muy especial ocurre en los pasillos.



Se ha creado un nuevo campo de batalla en el cual la biología y la ergonometría –el estudio de las medidas antropométricas– se unen a la tecnología y planificación de las tiendas.

Esto ha creado un nuevo campo de batalla en el cual la biología y la ergonometría (el estudio de las medidas antropométricas) se unen a la tecnología y planificación de las tiendas.

El modo en que diseñamos las tiendas, usamos los letreros y exhibimos la mercadería es cada vez menos una forma pura de arte y más un híbrido de creativi-

dad y ciencia. El desafío consiste en identificar qué permanece y qué cambia.

El poder del brazo derecho

Muchas de las constantes se relacionan con la manera en que nos movemos y miramos. La mayoría somos diestros, y nuestra pierna y brazo derechos son los más fuertes. Para el 90% de

la población, nuestra mano que alcanza /interactúa es la derecha. Para todos los comerciantes, conocer los caminos dominantes y la colocación de los productos con respecto a la mano dominante constituye un supuesto biológico.

Aplicado al mundo de la moda, la mano dominante unida al patrón de tráfico presenta múltiples aplica-

ciones. En el caso de Gap y Zara, ayuda a definir dónde colocar qué tipo de accesorio. Define en qué lugar situar sus pantallas planas y el sesgo direccional que se da a una exhibición en la vitrina o elemento fundamental.

Nuestros brazos también tienen un largo prescrito. Nos gustan las cosas a la distancia que las sentimos. El esmalte de uñas se vende mejor a una distancia equivalente al largo de un brazo, que es la distancia a la que vemos nuestras propias manos.

Ahora, si unimos los patrones de tráfico con el largo de los brazos, obtenemos la popularidad de un mesón como introducción a una sección de vestuario. Presentado a más o menos ochenta centímetros del suelo, un mesón con sweaters invita a tocarlos. En el negocio de investigación de vestuario, lo denominamos "acariciar el producto". El patrón es graciosamente simple: miran, acarician y entran.

Visualmente atractivo

En la actualidad, los resultados de agudeza visual básicos definen de qué manera miramos los letreros y el color, y cómo procesamos la información que se nos presenta. El problema es que la gente que realmente hace el trabajo en las pantallas de los computadores con procesos CAD/CAM tiene a menudo menos de 30 años; por ende, su magnífica labor visual no se traduce del mismo modo cuando es vista por personas de más edad.



En la actualidad, los resultados de agudeza visual básicos definen de qué manera miramos los letreros y el color, y cómo procesamos la información que se nos presenta en nuestro entorno.

La ironía es que nuestro lenguaje visual está evolucionando más rápido que nuestra lengua hablada o trabajo escrito. Es posible que nuestros ojos estén envejeciendo y estén cansados, pero nunca ha sido mejor su conexión con nuestros cerebros.

Entretanto, la iluminación aplicada correctamente se ha convertido en nuestra herramienta de merchandising más barata. Un foco o un accesorio oscuro pueden convertir a los vestidos o nabos en héroes. Zara, Mango y H&M han transformado la industria de la moda presentando ropa barata en

un escenario teatral, del mismo modo en que un supermercado moderno se da cuenta que hacer que los productos de gran margen luzcan bien, aumenta las utilidades del local.

Históricamente, las tiendas se han diseñado según la arquitectura física. Contamos con un plano general, una serie de accesorios y puntos de exhibición. Una vez construido empezamos a arruinarlo con letreros. Las tiendas comienzan a comprender que si dos letreros funcionan, no significa que veintisiete letreros harán un trabajo mejor. Expresado de otro

modo: dos aspirinas alivian un dolor de cabeza; veintisiete aspirinas no lo convierten en el Hombre Araña.

Existe una nueva disciplina en las tiendas que denominamos arquitectura de la información. Utiliza mapas y esquemas para observar dónde están las líneas de visión y define cuáles son las oportunidades de comunicación. Se basa en el lugar desde donde miran las personas, qué están haciendo (están de pie, esperando, caminando, haciendo una transacción), y en qué etapa del proceso de compra se encuentran. Como disciplina, es extraordinariamente efectiva.

El poder del tiempo

Un buen comerciante reconoce lo valioso que es el tiempo para la mayoría de las mujeres. La tienda de departamentos se creó para una mujer de clase media de fines del siglo XIX, dispuesta a dedicar tres o cuatro horas en forma continuada a comprar. Actualmente, la mayoría de los compradores se describen como pobres de tiempo más que pobres de dinero. Desean entrar o salir por un rato o, lo que es más importante, saben que pueden entrar o salir por un rato si quieren. El hecho es que, entre más tiempo permanezcan en la tienda, más comprarán.

Por eso, la próxima vez que entre a una tienda, deténgase un minuto para observar a las personas. ¿Qué pasa en la puerta de entrada? ¿Hacia dónde se dirigen? ¿Miran, acarician y entran?G



COCTEL POR ANIVERSARIO DE ALIANZA

La firma internacional de capacitación INTRAS celebró el 5to. aniversario de su alianza estratégica con SEMINARIUM y presentó su programación para el 2008, la que cuenta con programas diseñados exclusivamente para ejecutivos latinoamericanos, impartidos por importantes escuelas de negocios de EEUU, entre ellas: Kellogg School of Management, Yale School of Management, Haas School of Business, Babson College, Ross School of Business, Cornell University y Chicago Graduate School of Business. **G**

Clausura con éxito magistral encuentro sobre Gestión de Empresas Familiares

→ INTRAS y la escuela de negocios INCAE realizaron un cóctel con motivo de la clausura del Primer Encuentro Internacional sobre Gestión de Empresas Familiares: Family Business'08. En este cóctel, patrocinado por el grupo Lombard Odier Darier Hentsch, institución financiera suiza y colaborador oficial de este evento, se dieron cita importantes empresarios y altos ejecutivos de las principales empresas familiares de la República Dominicana.

El encuentro contó con el destacado autor John Ward como expositor principal, considerado a nivel mundial como una de las máximas autoridades en Gestión de Empresas de Familia, así como con un panel internacional compuesto por Esteban Brenes de INCAE, Manuel Bermejo del Instituto de Empresas y Luis E. Romero de UniAndes, todos ellos reconocidos expertos en gestión de empresas familiares latinoamericanas.

Durante este Family Business'08, los participantes tuvieron la oportunidad de aprender de la mano de John Ward, aspectos como:



Estrategias reales de crecimiento para las empresas familiares, supervivencia y continuidad en entornos globales cambiantes y principios fundamentales para la gestión eficiente de las empresas familiares, así como otros temas de vital importancia para estas empresas

En nuestro país más del 90% de las empresas existentes son de índole familiar y actividades como ésta son cruciales para actualizar y modernizar la gestión y desempeño de ellos. **G**



PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO

Junio-Septiembre, 2008 • Santo Domingo, República Dominicana



¡Segunda Ocasión!



CERTIFICACIÓN

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes otorgará a los participantes el certificado en "PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO"

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Módulo 1:
BRANDING & BRAND ASSET MANAGEMENT: Cómo Construir, Afianzar, Gestionar y Hacer Crecer una marca.
Jueves 26, viernes 27 y sábado 28 de junio, 2008

Módulo 2:
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING: Consolidando la Posición de la Empresa y de sus Productos en el Mercado.
Jueves 17, viernes 18 y sábado 19 de julio, 2008

Módulo 3:
ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: Cómo Identificar las Tendencias y Patrones de Consumo en los Mercados.
Jueves 7, viernes 8 y sábado 9 de agosto, 2008

Módulo 4:
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN MARKETING: Optimizando el Impacto y la Eficiencia de las Acciones de Comunicación.
Jueves 4, viernes 5 y sábado 6 de septiembre, 2008

PARTICIPACIÓN EN MÓDULOS INDEPENDIENTES:

Cada uno de los módulos de este Programa Avanzado dispondrá de plazas para las personas que estén interesadas en participar en alguno de éstos sin tener que asistir al programa completo. Para estos fines UniAndes emitirá al participante un certificado individual por el/los módulos que asista. La inversión por cada módulo ascenderá a US\$995.00. La realización del programa completo significa un descuento de un 18% con relación a la suma del valor.



Financiamiento disponible a través de FUNDAPEC

Para mayor información llamar al (809) 542-0126 ó visitar nuestra página web www.intras.com.do

Planes Corporativos

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

Plan Óptimo

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

Plan a tu Medida

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



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