

GESTION

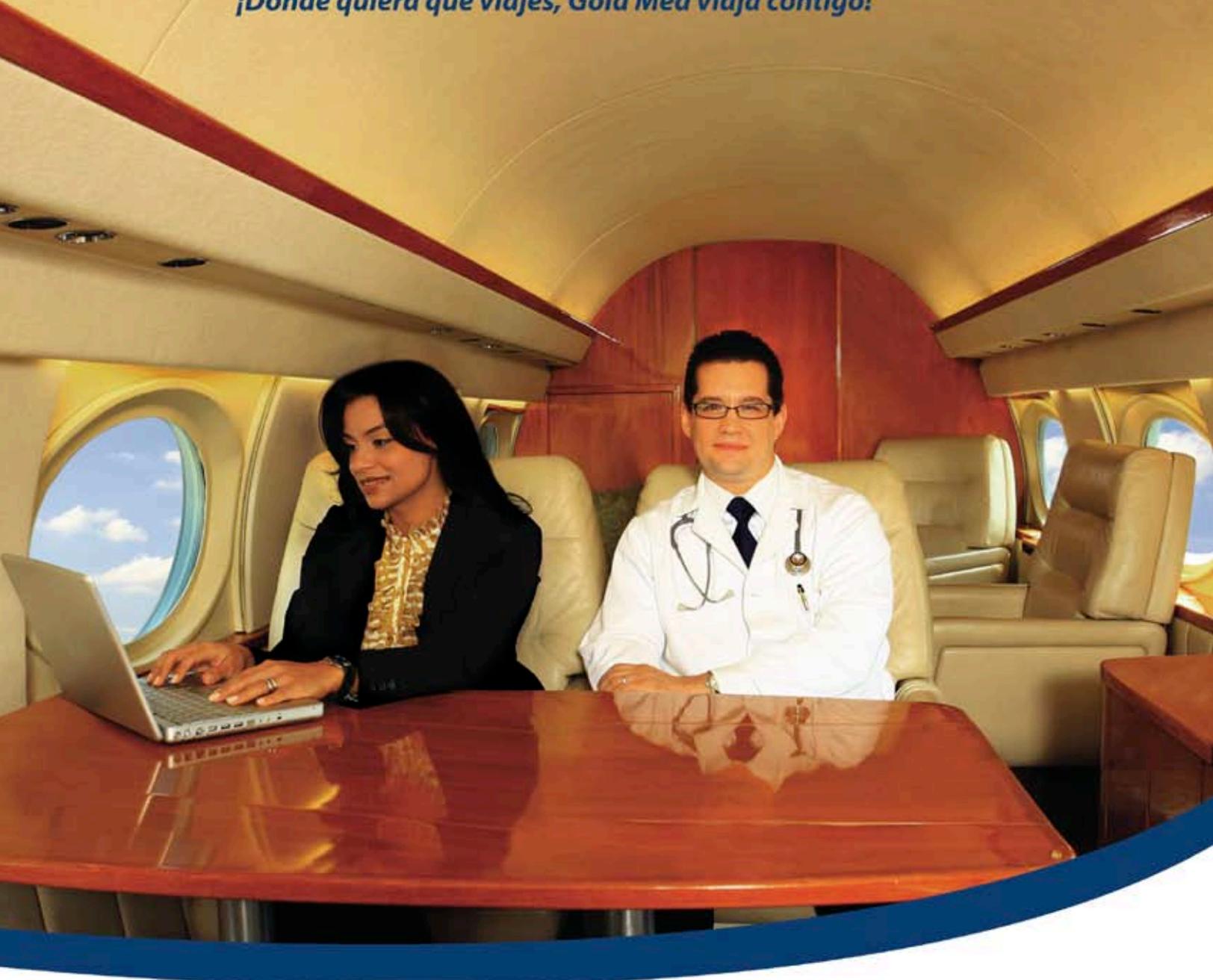
Edición trimestral | ISSN 1999-5709 | Abril-Junio 2009

Ram Charan

El Consejero
de los CEO



¡Dónde quiera que viajes, Gold Med viaja contigo!



GoldMed es el más completo plan de salud internacional, el cual te garantiza la seguridad y protección que tú y tu familia necesitan, brindándote acceso a la más extensa y especializada red de prestadores de salud a nivel nacional e internacional.

Tu salud es importante, ¡asegúrala!



www.universal.com.do

CONÉCTATE A INTERNET BANDA ANCHA REAL

CONEXIÓN SIN FALLAS, VELOCIDAD SUPERIOR

*WiMAX solo disponible en Bávaro
Precios no incluyen impuestos.

Elige uno de nuestros planes:

200 Kbps

Renta mensual

RDS **675**

400 Kbps

Renta mensual

RDS **950**

600 Kbps

Renta mensual

RDS **1,175**

**Internet Banda Ancha Real de Tricom,
única con satisfacción garantizada
y sin penalidad.**

Disponible en tecnologías: ADSL, Cable Módem y *WiMAX.

Solicítalo hoy llamando al 809-476-0101 ó al 809-200-8111
desde el interior sin cargos.

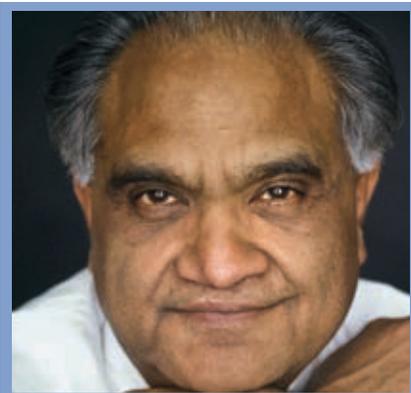
www.tricom.net


tricom[®]
conecta tu mundo



8

Apuntes Ejecutivos
La empresa familiar es la organización más potente
 Manuel Bermejo comparte su experiencia en la gestión de empresas familiares con una visión optimista y poniendo especial atención en las particularidades de la empresa familiar latinoamericana.



18

De Portada
Liderazgo, ejecución e innovación en tiempos desafiantes
 Ram Charan, uno de los más solicitados asesores empresariales en el mundo y respetado orador entre los altos ejecutivos, ofrece entrevista en exclusiva para los lectores de GESTION.



34

La Sección de los Expertos
Convirtiendo al cliente en socio y motor de nuestro negocio
 La Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM, sus siglas en inglés), nos presenta una nueva cultura de marketing que incluye procesos y sistemas especializados centrada en el cliente.

Carta del Director		The Seminarium Letter	
Cuestión de Enfoque	4	Dirección: ¿Más importante que la estrategia? ...	28
Ventana Internacional		Tips & Tricks	
10 Mejoras Urgentes en el Servicio al Cliente	12	¿Cómo le fue en su última negociación?	30
Mejores Prácticas		Temas de Vanguardia	
De la Industria al humano integral	14	Neuromarketing, la Nueva Tendencia	37
Desde INCAE		Noticias de INTRAS.....	40
Identidad Ocupacional	26		

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

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

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

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



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

GESTION

Edición Trimestral
 República Dominicana
 Abril-Junio 2009

Director General
 Ney Díaz

Edición y Redacción
 INTRAS

Colaboradores en esta edición

- Manuel Bermejo
- Lino Jorge Donaher
- Walter Santaliz
- Mauricio Arenas Ibarra
- Leo Alcalá
- Julio Decaro
- Jesús Cirera I Soler
- Juan Carlos Alcaide
- Ricardo Franco
- Gina Holguín

Instituciones Colaboradoras
 INCAE | Seminarium | UNIANDES

Ventas
 Karina Bautista
 karina.bautista@e-intras.com
 tel. (809) 542-0126

Diseño y Dirección de Arte
 VEGA Grupo Creativo

Fotografías
 Ricardo Rojas
 John Abbott
 Fuente Externa

Colaborador de Diseño de Artes
 Jeffrey Medina López

Orange roaming con la mejor tarifa del mercado



soy libre

Viajo con **Orange roaming** y aprovecho las siguientes ventajas:

- Un 32% menos en mis llamadas dentro y desde los EEUU, Canadá y Puerto Rico
- Un 10% menos en llamadas desde el extranjero hacia República Dominicana
- Accedo a mi correo electrónico e internet
- Utilizo mi mismo número y recibo una facturación transparente

Marca *555 desde tu móvil o visita tu Orange shop. Más información en www.orange.com.do

Únete a la mejor cobertura **GSM** del país.

juntos hacemos más





Ney Díaz

Cuestión de Enfoque...

Quienes han compartido alguna tertulia o reunión, se han asociado en un proyecto o simplemente han sostenido un debate informal conmigo sobre temas de negocios, saben que hay una palabra que de alguna forma u otra siempre surge en mi discurso. Esta palabra es “Enfoque”. Con Enfoque me refiero a la práctica (o mejor dicho la disciplina personal) de someter cada iniciativa o idea a un “test de coherencia” con nuestro “core business”, nuestra visión de negocios y por qué no decirlo, con nuestra misión personal.

Los acontecimientos recientes no han hecho más que reforzar mi auto-convicción y estimular mi “apostolado” por el tema de Enfoque. Y estos acontecimientos van desde la quiebra de los mayores bancos del mundo (los cuales se salieron de su negocio tradicional para hacer grandes apuestas en derivados financieros que ni ellos mismos conocían a fondo), hasta la tiendita de ropa que vendía “de todo un poquito”, nunca desarrolló un concepto o personalidad propia y terminó cerrando “porque la situación está muy difícil”...

¿Por qué Enfocarse? El Enfoque permite la especialización (y por ende la diferenciación) y a su vez genera “Know How”. Esto sin contar que al estar enfocado su capacidad de captar oportunidades y detectar problemas se maximiza. De igual forma el estar enfocado no implica desestimar toda iniciativa a menos que sea 100% asociada a su sector de actividad. Simplemente implica no hacerlas a menos que estas sean complementarias, sinergicen con su actividad principal, aprovechen los recursos existentes, generen economías de escala, eviten la dispersión de esfuerzos o no diluyan su ventaja competitiva.

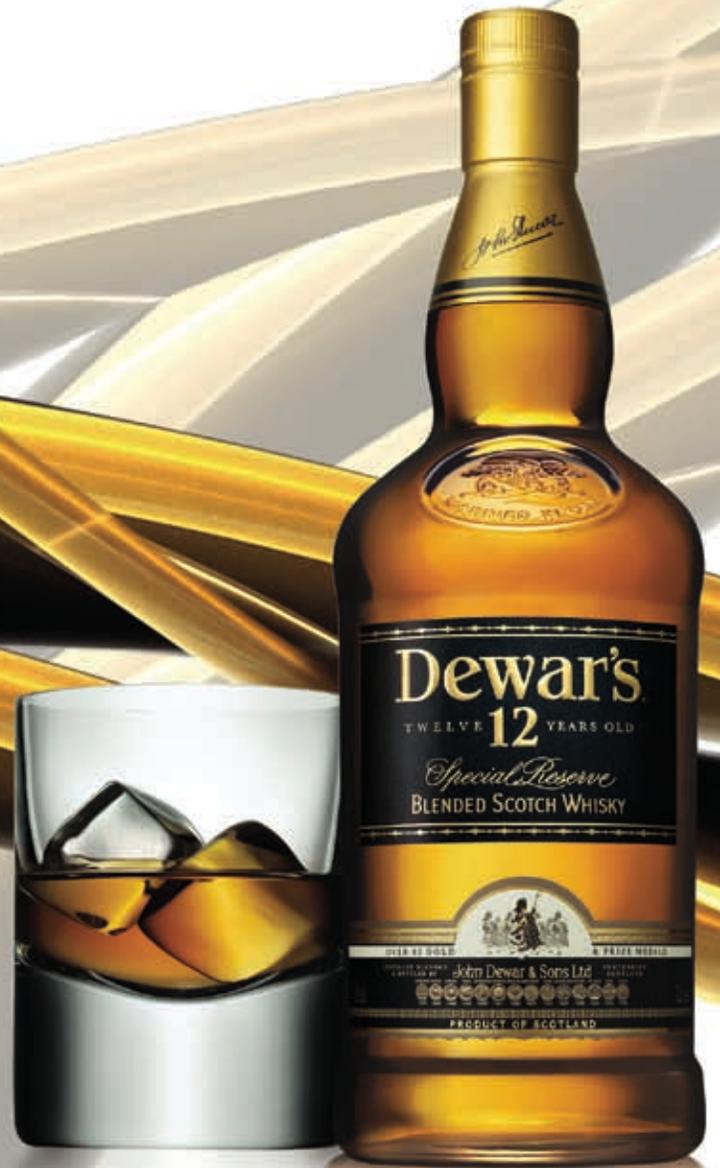
El Enfoque también funciona hacia lo interno de las organizaciones. Por ejemplo, en una iniciativa de austeridad presupuestaria (muy en boga localmente aunque los números de la empresa indiquen lo contrario...), si no aplicamos el Enfoque y no conocemos a fondo cuales actividades realmente agregan valor a la organización y cuales no, podemos terminar “eliminando músculo en lugar de grasa”. Es decir, terminamos desarrollando una “democrática” estrategia de recortes en la cual a todos les toca “su poquito” y donde el área con el mejor negociador (no necesariamente el área medular al negocio) es la que logra el menor recorte porcentual en su presupuesto.

Al igual que el restaurant “del momento” que tiene de todo y para todos en su menú (para luego uno terminar en un juego de adivinanzas con el camarero en el que cada vez que le pides un plato, éste te dice que “precisamente ese se nos acaba de agotar”...) las empresas que busquen satisfacer todos los mercados, con todos los productos, y a todos los precios están destinados al fracaso. Tal y como dice Al Ries “cuando una compañía pierde su enfoque, pierde su poder”...

Ney Díaz
Ney Díaz



SUBSTANCE IS EVERYTHING



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

©2009 DEWAR'S 12 SPECIAL RESERVE AND THE HIGHLANDER DEVICE ARE REGISTERED TRADEMARKS AND THE MARRYING SYMBOL IS A TRADEMARK. IMPORTED BY BACARDI DOMINICANA, S.A. BLENDED SCOTCH WHISKY - 40% ALC. BY VOL.

Manuel Bermejo

“La empresa familiar es la organización más potente”



Para el autor de “Hacia la empresa familiar líder”, en Latinoamérica sobra pasión y falta razón a la hora de gestionar este tipo de entidades.

Aunque no escribió el libro a propósito de la crisis internacional, considera que el contexto actual justifica que se rescate el discurso de la gestión por valores. “La empresa familiar se ha comportado basada en la responsabilidad social corporativa; son compañías con alma, nombre, valores y eso es justo lo que se necesita para sacar adelante el mundo de esta situación donde nos han metido especuladores, cuyo único valor es ganar y ganar dinero”.

¿Por qué el miedo de algunas grandes empresas a reconocerse como “familiares”?

Es un error mayúsculo. No hay que confundir “pyme familiar mal gestionada” con “empresa familiar”. Esto es importante porque se confunde. Una empresa familiar es aquella en la cual el control de la compañía está en manos de una familia que ocupa posiciones de gobierno, en ocasiones de gestión, y que comparte proyectos y valores. A partir de ahí una organización con esas características puede estar muy mal gestionada, ser muy pequeña y con un manejo muy artesano, o ser como Wal-Mart (Estados Unidos), Leonisa

Por Dayvelin Torres

Optimista en tiempos nublados, Manuel Bermejo apela a los valores, al talento y la gestión práctica de las empresas familiares como motores de una sociedad cada vez más emprendedora. No tiene reparo en hacerlo, pese a que reconoce que algunos sectores tienen una percepción negativa sobre este tipo de organizaciones.

El consultor español, profesor de varios programas de gestión del IE Bussines School y autor de “Hacia la Empresa Familiar Líder”, dictó en febrero una conferencia sobre estrategias empresariales en tiempos de crisis, organizada por INTRAS en el Centro de exportación e Importación de República Dominicana (CEI-RD).

(Colombia), Odebrecht (Brasil) o Bimbo (México), por sólo mencionar algunas empresas familiares. Me niego a decir que automáticamente el término es peyorativo.

Usted habla de “emprendedor familiar”...

Me gusta usar este término porque cada vez se usa más la palabra “emprendedor” que “empresario”. Esta última tiene una connotación negativa, de usura, de explotación y arrastra todo un contexto del siglo XIX, mientras que al “emprendedor” se le percibe como moderno, innovador, socialmente responsable. Lo que diferencia a un emprendedor familiar es el deseo de perpetuar el negocio en manos de la familia, lo cual implica carácter y visión de largo alcance, algo muy sano para la compañía. Esa visión es necesaria porque lo que estamos viendo hoy es que muchos de los problemas en que estamos se derivan de acciones cortoplacistas, de gente sin escrúpulos que hacen lo que sea para ganarse el bono de fin de año.

¿En dónde se pierden las empresas familiares a la hora de ser prácticos, eficientes?

Por mi experiencia en América Latina, veo que les pierde mucho el exceso de pasión y la falta de razón. Veo que somos demasiado pasionales, personalizamos las cosas. Cuando alguien dice “¿qué está pasando con la cuenta de esta tienda que se ha disparado?” el responsable enseguida piensa que le están atacando y no es así. Algunas veces no tenemos la cabeza lo suficientemente fría, cuando en el contexto de competencia y dinamismo que hemos vivido en los últimos años hay que ser riguroso, profesional, racional.

¿Eso se aprende en la universidad?

Quienes ahora están asumiendo el liderazgo de empresas familiares han vivido en un contexto mucho más favorable porque en las escuelas de negocios y universidades se estudia este fenómeno desde hace unos 15 ó 20 años. Lo que hicieron sus antecesores fue crear la empresa, lo cual ya tiene un mérito bárbaro, pero la generación actual está más sensibilizada sobre los problemas que genera manejar ese trinomio empresa-propiedad-familia, un triángulo que mal manejado puede ser desastroso, y bien gestionado puede ser muy potente. Me parece que no hay ningún tipo de organización más potente que una empresa familiar. Es la organización más potente por las posibilidades de crecer y perdurar a través del tiempo.

¿Cuáles son los principales retos de quienes manejan empresas familiares?

El empresario de familia está viviendo los retos de la sucesión. La gente de 40 y 50 años está viviendo el tránsito a la siguiente generación, a los que les va a tocar asumir un protagonismo muy importante en sus empresas. Esta generación está mucho más concienciada que sus antecesores de los problemas que se puede generar tener una empresa familiar y buscan un discurso diferente, no simplemente que le pongan un protocolo en su vida. Lo que planteo es que el empresario familiar tiene un doble reto constante: el primero es hacer crecer el negocio, porque compites en un mercado donde al cliente le da igual que seas familiar o no; el otro reto es la armonía familiar, a lo que hay que ponerle

mucha energía, tiempo y recursos, porque estas relaciones son como las flores y hay que regarlas.

En momentos de recortes, ¿qué debe tener en cuenta la empresa para evitar medidas desatendidas?

Al igual que el cuerpo humano, las compañías tienen músculos y grasa. Todo lo que sea eliminar grasa es sano, pero tocar el músculo es muy peligroso. ¿Qué cosas son muy importantes en las compañías? El talento. Una compañía es más efectiva cuanto más talento aúne. Todo lo que sea cultivarlo es magnífico, todo lo que perjudique el conocimiento es morir. La marca, la reputación corporativa, entre otras, es músculo. En momentos como éste se comete errores graves porque mucha gente se pone nerviosa y recorta de todo. Una cosa es que seas más eficiente, que racionalices, pero recortes sin sentido, recortes de capacitación, penalizar el talento, es pan para hoy y hambre para mañana. Hay muchos sitios por donde recortar para mantenerse dentro de los numeritos. Por ejemplo, no hay que tener un despacho de 20 metros cuadrados, eso es pura grasa; la eficiencia puede buscarse en muchísimas otras cosas. Ahora bien, otra cosa es que una compañía esté sobredimensionada y lo que hacen cien lo puedan hacer 34. Esto ya implica otras medidas.

En su experiencia, ¿cómo evalúa el desempeño de las empresas en América Latina?

En América Latina el gran reto es corregir la inequidad, hacer crecer la clase media, que es la que le da estabilidad al país. En la región siempre ha habido una clase dirigente que ha dado toda una panoplia de ejemplos nefastos, ineficiencias, corrupción... Como me gusta ser positivo, creo que hay gente haciendo una labor estupenda, como los presidentes de Colombia, México, pero se necesita una clase dirigente honesta, con coraje, que trabaje las cuestiones de inequidad para hacer lo que hay que hacer. En Brasil, por ejemplo, por primera vez en este año la clase media es la mayoritaria, en términos de porcentaje de la población. Eso trae consecuencias muy positivas para toda la economía.

Y en ese contexto, ¿qué pueden aportar los emprendedores?

Creo que la sociedad civil debe tomar cada vez más protagonismo. En América Latina he notado una gran dependencia del Estado, un gran vínculo con el poder público. Eso no es sano. Debe haber una sociedad civil fuerte, un mundo cada vez más “empresarizado”. ■

Manuel Bermejo es Director de la Unidad de Formación la Alta Dirección y Director del Programa de Dirección de Empresas Familiares en el Instituto de Empresa (IE) de España. Es profesor desde 1992 de materias tales como Creación de Empresas, Franquicias, Capital Riesgo y Gestión de Empresas Familiares en el IE, tanto en programas de postgrado como en formación ejecutiva. Es conferencista y profesor invitado en numerosos foros y universidades por todo el mundo.

Es Coautor de los libros “Crea tu Propia Empresa”, “La Creación de la Empresa Propia”, “Guía Práctica del Franquiciador”, y autor del libro “Hacia la Empresa Familiar Líder”.



Primero agregamos las puertas y de ahí todo comenzó.

Por más de seis décadas, hemos estado en el mercado civil y le hemos dado a la gente lo que ha querido: puertas. Después un techo. Y algunos cinturones de seguridad. Muy pronto, nos dejamos llevar. Añadimos el Sistema de Entretenimiento MyGIG® y un manejo más confortable dentro del camino. Agregamos un par de limpiaparabrisas sensibles a la lluvia y ya tiene la nueva Jeep Grand Cherokee. Usted también se dejará llevar con el sistema de audio con Bocinas Boston Accoustics Premium y el sistema de manejo Quadra-Drive® II FWD. Así que anímese y súbase. Sólo recuerde, primero hay que abrir una puerta. Solicite una prueba de manejo. www.jeep.com

Nueva Jeep Grand Cherokee. **Jeep**®

CONCESIONARIO ÚNICO
REID & COMPAÑÍA, C. por A.

• Reid & Compañía, C. por A.: Ave. John F. Kennedy casi esq. Lope de Vega, Santo Domingo, R.D. Tel.: 809-562-7211 x 2111 Fax: 809-563-6877 Página web: www.reid.com.do E-mail: contacto@reid.com.do

La fotografía y el equipamiento que aparecen en esta publicación son de uso netamente ilustrativo y como referencia del modelo aquí mostrado. Para mayor información visite a su distribuidor local para consultar especificaciones. Jeep es una marca registrada de Chrysler LLC.

Comunicación... si no es efectiva, no



Se podría resumir una definición del marketing como: el proceso de intercambio de valores, si yo tengo un bien, un activo que deseo transformarlo y tú me pagas con tu propio activo por mi bien. Hay una transacción, un proceso de intercambio. Dentro del ambiente teórico el marketing tiene dos padres, William Stanton y Phillips Kotler. El segundo de ellos es más humanista, y señala que es un proceso de intercambio “voluntario” de valores, al utilizar la expresión voluntario, ya se está diciendo no coercitivo, entonces, tiende a interpretarse como proceso de manipulación no coercitivo. El marketing ha sabido demostrar su utilidad cuando el experto aprende o sabe implementar habilidades que le llevan a hacer sostenibles algunos proyectos que no necesariamente son lucrativos, por ejemplo sociales, ambientales o culturales.

¿Efectivo?

Ahora bien, hay una gran diferencia entre ser efectivo, que es lo que buscan las organizaciones, y no ser efectivo. Lo mismo se aplica a la comunicación de marketing. Debemos recordar que el marketing tiene un solo objetivo, las utilidades, pero no hablamos de dinero solamente, que sería una mirada desde el proceso mercantil, sino también lo podemos ver desde el proceso social, si hablamos de marketing social. “El fin social es interesante. Cuando te metes en la parte teórica del marketing esta comprende 3 fundamentos que son la Psicología, la Sociología y la Antropología. Y si alguien quiere ser especialista en comunicación en marketing, lo primero en que debería especializarse es en el comportamiento humano, porque de eso se trata. No sólo son transacciones, sino además procesos de intercambios”, señala Lino Jorge Donaher, Director General y Socio de la Nueva Agencia Prime Ltda., empresa especializada en planeación estratégica de mercadeo y comunicación integrada.

Generar mayor conciencia en la gente puede ser considerado una utilidad, cuando es realizado a través de procesos de generar o formular planteamientos estratégicos persuasivos

o motivacionales que inducen a cambios de comportamientos colectivos. El experto da el ejemplo de Bogotá, que era una ciudad de nadie, maltratada, un espacio consumible y utilizable para generar lucro personal, entonces no importaba botar un papel en la calle, ni respetar semáforos, hasta que llegó alguien e hizo una propuesta de cultura ciudadana. Fueron procesos de construir autorregulación entre los ciudadanos y empezar a convertir en sus mentes una ciudad imaginaria en la que quisieran vivir. “Entonces te das cuenta que detrás de esa construcción de imaginario, a qué apeles, no solo a procesos de comunicación, sino a estrategias mercadológicas, cuyo fin es una utilidad clave, una utilidad social”, explica Jorge, y agrega que siempre va a ver inversión en cuanto a dinero, ahora bien, la ganancia es implícita en el hecho de lograr cambiar un hábito de ciudad.

La técnica del abandono

Los procesos que se realizan en la comunicación de marketing se resumen en realidad en un solo, con su mundo teórico y práctico. El experto señala: “Donde comienza el proceso, desde nuestra perspectiva, y desde lo que hace re-

ferencia al módulo de comunicación efectiva y lo que no lo es; y aquí hay un atrevimiento frente a los grandes teóricos del ambiente de la administración del marketing y es que nosotros planteamos que la comunicación es la esencia del marketing y en ello puedes llegar a ser atrevido. Porque el hombre de marketing es el que coordina, dirige y ordena a su agencia publicitaria o a su publicista. El marketing, dentro de sus procesos, tiene un componente llamado mezcla de mercadeo o marketing mix, que tradicionalmente lo han manejado como producto, precio y plaza. Sin embargo, puedo diseñar un precio, para un segmento de un mercado nominal, pero si está mal comunicado no funciona. Tú puedes diseñar excelentemente un producto, pero si ese producto está mal comunicado tampoco funciona, pues la imagen de tu organización o tu producto es lo que ella proyecta a través de. Tu propia imagen es la apariencia de tu frasco. Entonces, partiendo de esa primicia hay un proceso clave, el primer proceso, en mi opinión personal, y de acuerdo a nuestra corriente de pensamiento, es practicar el arte del abandono. Es dejarse así mismo atrás para entender que tú no comunicas tú propia percepción de la realidad, sino que eres tan sólo un modificador del paisaje, donde la creatividad se transforma en la mínima expresión de la mayor información”.

Explica que, para ellos, la técnica del abandono requiere de empatía, pero no sólo poniéndose en el lugar del otro para entender cómo siente, o cómo necesita las cosas, sino sintiendo lo que él siente, convirtiéndose en doliente de lo que él representa.

Para Lino Jorge, una estrategia no puede ser global, ni generalizada, porque cada cultura tiene su propia expresión y lenguaje. Y agrega que una de las características de la comunicación efectiva se traduce en irreverencia, y que la única manera de afectar una tendencia es construyendo opinión y no se puede construir opinión si te sujetas al marco cultural colectivo que te limita.



¿Cómo no actuar global sin afectar la cultura local?

Principalmente debe haber una vinculación a las marcas o las organizaciones, desde una construcción emocional, aun- que haya intereses racionales siempre hay un vínculo emo-

cional. Aunque siempre apelemos a la misma necesidad y al mismo sentimiento. Por eso es que el proceso comienza por ponerse en lugar del otro. Hay lenguajes implícitos y explícitos, hay expresiones y necesidades, pero hay cosas que van más allá, que están mucho más ocultas. Lo importante para la comunicación efectiva es llegar ahí.

El producto ha dejado de ser el núcleo fuerte de estrategia, el producto como tradicionalmente se ha tratado, comienzan haber otros activos y pasivos que se vinculan a lo que llamamos marca, producto, símbolo o nombre. Estos activos o pasivos son el beneficio, el deseo o la necesidad de que ese producto, siempre partiendo de cómo lo incorporas a tus actividades, a tus intereses u opiniones, cómo se identifican contigo.

Por eso el creativo en comunicación nunca diseña desde su propio punto de vista, sino que traduce el punto de vista de la mayoría de ese grupo homogéneo de audiencia al cual se va a dirigir. Traduce, transforma el paisaje a formas más atractivas, a síntesis de expresiones que llaman mucho la atención, que dramatizan lo que siente.

Luego viene el otro proceso donde se produce la mezcla, se diseña el producto, una política de precios, se establece un estilo de comunicación y los canales por los cuales se va a llegar a ese público, pero eso es ajustado a la necesidad de percepciones.

En comunicación se analizan todas las sicografías del público, en términos de sus actividades e intereses y traducen todos los beneficios del producto, ajustando la personalidad de esa marca al estilo de vida de esas personas. Ahí se encuentra la funcionalidad de la comunicación efectiva, que mientras más se acerque a una respuesta espontánea favorable hacia la marca, más efectiva va a ser. El valor construido está en la marca y hablamos de marca, pero puede ser una proposición, propuesta política, lo que sea.

Complicidad con el público

Para lograr esa complicidad primero debemos entender cuáles son sus actividades o intereses, y ajustarnos a sus necesidades y deseos. Un punto importante es la construcción de credibilidad. A las empresas se les recomienda que si esperan fidelidad de sus clientes, primero deben ser ellos fieles también, es un principio de reciprocidad. Hoy en día escogemos la marca y escogemos los amigos. Cada vez más, las organizaciones no son juzgadas por sus slogans, sino por sus acciones y el público es cada día más exigente. Hoy en día piden por ejemplo que la empresa tenga participación social y una gran conciencia ambiental. Actualmente, todas las búsquedas de posicionamiento están comprometidas con ello.

“Estamos trabajando con el Love Marketing, a partir de una ecuación muy interesante, si no existe amor, si no existe respeto, no existe marca. Si no existe respeto, pero existe amor, la marca es relatividad, si existen ambos, la marca existe. Entonces, estamos produciendo la marca a un concepto netamente humano. ■

Lino Jorge Donaher funge como profesor y Coordinador del Área de Mercados de la Escuela de Postgrados de la Universidad del Rosario, Colombia. Actualmente tiene a cargo la cátedra de Comunicación Integrada en Desarrollo Gerencial, de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, tanto en programas abiertos como corporativos.

Un año diciendo lo que quieres

Cumplimos nuestro primer año,
y junto a nosotros también todos los que apostaron a Viva,
los que cambiaron el chip, dijeron lo que querían
y nos convirtieron en una expresión
viva de dominicanidad.

Aquí hablamos todos.





10 MEJORAS URGENTES en el servicio al cliente

La Situación Actual

Ante una crisis económica como la que nos afecta, es hora de afrontar los hechos y comenzar a tomar decisiones que nos permitan actuar con eficacia. Existe un amplio consenso, en lo que se refiere a la gestión de las relaciones con la clientela, respecto a la necesidad de concentrar los mayores esfuerzos en los clientes que representan el núcleo de las operaciones de la empresa. Con el objetivo de consolidar la fidelización de este grupo sobre el que descansa la estabilidad actual y futura de la organización.

Como es bien sabido, la conocida ley de Pareto nos dice que el 80% de las ventas de una empresa se concentra en el 20% de los clientes por lo que es lógico que los esfuerzos comerciales se dirijan de manera preferente a ese “pequeño” grupo de clientes (el 20%) que constituyen el sostén de los ingresos y la rentabilidad de toda empresa.

En períodos de crisis esos son los clientes que ninguna empresa se puede dar el lujo de perder, por ningún motivo. No es que, a priori, “sobre” ningún cliente, pero estos, los importantes, mucho menos que ningún otro. Clientes, todos iguales, sí, pero unos más iguales que otros... Contrariamente a esta convicción, que en el Instituto de Marketing de Servicios es irrefutable, la realidad que surge de las investigaciones y proyectos que hemos hecho para diferentes clientes del Instituto en los meses finales del 2008 es distinta. Observando que existe una clara y peligrosa desconexión entre lo que siguen haciendo las empresas y lo que esperan de ellas los clientes, que no favorece en nada ni la fidelización de esos clientes ni, mucho menos, el fortalecimiento del vínculo comercial, en un momento crítico, como el actual.

Consolidando los resultados obtenidos en los ocho trabajos de investigación, en los que se entrevistaron a más de 2,500 clientes de empresas de servicios, obtenemos una “radiografía” de las demandas que los clientes finales están pidiendo a sus proveedores para sentirse realmente satisfechos:

1. Customización radical aparente.
2. Transparencia radical.
3. Escucha sistemática, exagerada y teatral (pero real) de los clientes.
4. Liderar el consumerismo de los clientes.
5. Comunicación radicalmente proactiva no vendedora.
6. Dar importancia a lo “experiencial”.
7. Comarketing.
8. Microsegmentación geográfica.
9. Microsegmentación demográfica.
10. Proteger la imagen de la marca con el Servicio al Cliente.

Customización Radical Aparente

La respuesta a esta situación es la máxima personalización, o en su defecto, la implantación de políticas de mass customization o “personalización masiva” de las ofertas de la empresa, en su concepción y diseño de producto-servicios, y en el trato relacional; es decir, diseñar productos y



Juan Carlos Alcaide

servicios a la medida de cada cliente, y diseñar protocolos y procesos relacionales adaptados a los distintos perfiles existentes en la base de clientes de la empresa.

Transparencia radical

Los clientes están demandando una **absoluta y total transparencia** por parte de las empresas. Ya que se muestran desconfiados y consideran que las empresas usan artimañas oscuras para no reconocer sus derechos como consumidores. Están cansados de “garantías” con más excepciones que certezas, de costos ocultos no informados inicialmente, de cláusulas que sólo protegen los intereses de la empresa...

Escucha sistemática, exagerada y teatral (pero real) de los clientes

Otra de las observaciones recurrentes de los clientes es que **se sienten** desilusionados con la escasa capacidad de escucha de las empresas, hasta el punto que muchos de ellos consideran que es inútil tratar de hacerlo. Para ello, las compañías deben proporcionar **al cliente la opción de elegir el medio con el que desean comunicarse con la empresa, escuchándole activamente para que sea plenamente consciente de que se le está escuchando y teniendo presentes las nuevas tecnologías 2.0.**

Liderar el consumerismo de los clientes (para comunicar una atención al cliente excelente antes de que sea necesaria)

Las empresas, sin promocionarlo hasta extremos innecesarios, deben saltar sobre el vagón del consumerismo y tratar de convertirse en líder de esta onda, con el fin de que sus productos y servicios se conviertan en la referencia obligatoria en sus mercados, los que trazan las pautas y los que imponen las modas, los hábitos y los comportamientos. Si se logra, muy difícilmente los clientes la abandonarán para pasarse a una empresa que es simple “seguidora”, una **me too** (yo también).

Comunicación radicalmente proactiva no vendedora

Muy pocas empresas tienen un programa planificado de comunicaciones con sus clientes por lo que la comunicación siempre se produce cuando existen problemas, con todo lo que ello implica.

En el **Instituto de Marketing de Servicios** venimos aplicando hace años un modelo de trabajo que hemos denominado “**Comunicación Informal Frecuente**” (CIF) fundamentado en lo siguiente:

a) Una comunicación no sólo formal e institucional, sino la profusión de mensajes informales, no institucionales, “persona a persona”, por parte de los vendedores u otras personas con responsabilidades en clientes.

b) A modo de “lluvia fina”, en la empresa se utilizan todas las herramientas a su alcance para impactar al cliente con la frecuencia que, en función de cada sector de negocio, se determine como interesante, estimulando un diálogo, una comunicación de doble vía, no sólo un monólogo desde la empresa hacia los clientes.

c) La comunicación es “frecuente” y no exclusivamente comercial, sino que se buscan contactos en que la percepción de “one to one” es alta, dando información, aportando valor de algún modo, pero no intentando vender en toda ocasión.

Dar importancia a lo “experiencial”

Hoy en día, el nuevo cliente pretende tener una experiencia integral positiva cuando entra en contacto con las empresas proveedoras. El caso clásico es el de Starbucks, que ha roto el concepto de cafetería tradicional para adentrarnos en una nueva forma de concebir este acto tan cotidiano. Pero, como es lógico, esto no se produce al azar. Debemos establecer una metodología adecuada y definir los procesos que permitan proporcionar a nuestros Clientes experiencias inolvidables.

Comarketing

El Servicio al Cliente mejoraría con un buen “marketing de alianzas” en el que ofrecamos más ventajas a nuestros Clientes mediante acuerdos con otras compañías.

Microsegmentación geográfica

Reiteramos que la situación de crisis implica que las empresas se concentren en sus áreas de mayor fortaleza y las áreas que mejor conocen, es necesario volver al “terruño” que se conoce y que se puede servir de forma más eficaz, ya que con ellos es más fácil establecer una relación persona-a-persona caracterizada por la cercanía y la vinculación emocional.

Microsegmentación demográfica

Es fundamental entender todos los cambios que se están produciendo a nivel global para adaptar nuestras estructuras y formas de actuar a ellos. Ya que **el error que han cometido muchas empresas es el de diseñar productos adaptados a nuevos mercados y segmentos demográficos, pero manteniendo las mismas estructuras de Servicio al Cliente tradicionales. Por lo que es urgente planificar estrategias y tácticas (procesos, protocolos) de atención al cliente desde la lógica de la segmentación.**

Proteger la imagen de la marca con el Servicio al Cliente

El Servicio al Cliente forma parte de la imagen de marca de una empresa. No es un añadido. Es, por el contrario, uno de los factores que puede tener un mayor impacto positivo o negativo en los consumidores y en la percepción que estos se hacen de un producto, servicio, marca o enseñanza comercial.

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

**Instituto
Marketing
de Servicios**
CONSULTORES

De la Industria al Humano Integral.



Walter Santaliz

Se habla del paso de una era industrial a otra donde la robotización de los empleados en una organización está dejando de existir para marcar tendencia a la potenciación de éstos como seres humanos integrales, donde junto a su mente, el ser humano en su todo integral es la clave del éxito en una empresa. La llaman la era del conocimiento.

Una de las áreas más importantes a tomar en cuenta hoy en la educación de gerencia y liderazgo, es que aún nos basamos en lo que se desarrolló en la Era Industrial. Esto se ejemplifica en un estudio que se hizo en la fábrica Ford, donde el dueño no era sólo el dueño, era además la mente, el que contrataba, despedía, dirigía, lo era todo; él contrataba mano de obra, que en otras palabras implica que el empleado debe hacer el trabajo impuesto por el jefe y más nada.

Este fenómeno no se da solamente en el ámbito de las empresas o negocios, también se da a nivel personal, familiar y de relaciones de pareja.

Hoy por hoy hemos evolucionado. Se mantiene algo de la Era Industrial, pero está cambiando cada vez más rápido a la Era del Conocimiento. Esto es, hoy se tiende a buscar una gerencia que permita participar y no que sólo diga qué es lo que hay que hacer como robots. Se necesita hacer cambios que hagan que la productividad de una empresa sea un ítem importante para abaratar costos y no perder dinero, y esta productividad se logra por medio del estímulo a los empleados, dejando de lado el tipo de gerencia impositivas y activando el liderazgo y el potencial de las personas sin que éstas estén esperando que les digan qué hacer, sino que hagan por su cuenta. Ese es más o menos el esquema.

“A veces nosotros tenemos la gente, que cuando la reclutamos, tenían una competencia y potencial para algo que podían desarrollar. ¿Qué pasa cuando le ordenas lo que deben hacer?, ¿qué ocurre con ese potencial?, se obstruye, entonces antes de pensar en desarrollarlo, hay que desatar el potencial que ya tiene, no hay ni que invertir, sino que hay que cambiar la forma de las relaciones entre los diferentes departamentos y bases de una organización para que las



personas puedan empezar a hacer cosas diferentes usando su máximo potencial”, explica Walter Santaliz, representante de Franklin Covey Puerto Rico.

De hecho, dice Santaliz, que el doctor Stephen Covey, a cuya organización representa, explica en su libro “El Octavo Hábito” cómo desatar ese potencial.

Para ir ordenadamente, vamos a explicarlo así.

Si alguien tiene un paradigma de liderazgo de gerencia de la Era Industrial, difícilmente va a actuar diferente frente a sus empleados y va a usar el modelo de ordenarles todo lo que tienen que hacer.

Lo que se debe visualizar es las características de la era en la que estamos y de las personas. Por ejemplo, en la Era Industrial se hablaba de mano de obra, en la del Conocimiento no sólo se necesita mente de obra, sino que además mente y espíritu de obra, por así decirlo, por lo que se puede concluir que lo primero es verse a sí mismo como un ser integral, ya no más una herramienta de trabajo, tal como lo planteó Kant, quien sostenía que era inmoral tratar a las personas sólo como un medio, que las personas también debían tener un fin en sí mismo, **por lo tanto, la Era del Conocimiento valora al ser humano en su corazón, mente y espíritu.**

Está comprobado que cuando uno alimenta la mente de un ser humano que está trabajando y se le escucha, cuando participa de las reuniones y se siente que aporta, en lugar de estar meramente sentado y esperando que se le cierren las puertas con un profundo negativismo, su productividad aumenta de manera muy significativa.

Por ende, para hablar de Era del Conocimiento hay que buscar los líderes que estimulen este tipo de interacción con sus empleados. Hay que enseñar a formar este tipo de líderes. “Las eras toman miles de años en cambiar, desde que el hombre ha estado en una caverna y salía a cazar hasta que sembró pasaron miles de años, los primeros le decían loco, pero después se civilizó y pasaron años hasta que se construyeron las primeras ciudades. Pues nosotros estamos en eso mismo, de la Era Industrial a la Era del Conocimiento, y si nos quedamos en la Era Industrial no vamos a poder sobrevivir a esta crisis económica que tenemos hoy”, enfatiza Santaliz.

Como siempre, ¿es cuestión de mente?

Para lograr este cambio a cabalidad hace falta una mentalidad diferente, destrezas y herramientas distintas, pues no se puede dejar esa Era Industrial totalmente si no cambiamos la mentalidad. No se puede cambiar sin variar las destrezas gerenciales, cosa que tiene que ver con la comunicación con la gente, con el cómo se evalúa a alguien en su trabajo, con herramientas como documentos a utilizar para evaluar personas. Si no se cambian estas tres cosas, no se puede cambiar el paradigma mental.

Hay que integrar a la gente, hacerlos sentir partícipes de la organización. Por ejemplo, dejar de medir el rendimiento según las horas de trabajo, pues la cantidad de horas no hace que se produzca más, ni que saquen todo su potencial.

Hay que buscar un balance, hacer que el individuo sepa que su bienestar y su familia sí importan, y que la cantidad de tiempo que le dedique a esto sí importa, versus que se le exija estar muchas horas en la oficina trabajando cuando no tiene relación directa con su productividad.

En la Era del Conocimiento hay que desarrollar un ambiente diferente, un ambiente de confianza, de respeto, de espiritualidad del trabajo, que no tiene que ser religión, sino que valorar el propósito en la vida de los seres humanos que integran la organización. Ser coach, mentor de mi empleado.

La Era del Conocimiento, lejos de ser algo netamente mental, aboga por un hombre integral con espíritu y mente, una mente que aporta en el trabajo y será escuchada. Se trata de un liderazgo centrado en principios.

Herramientas que deben tener los líderes para generar este ambiente:

Según Walter Santaliz son:

- Generar confianza. Ser confiable. Tener un planificador, comunicación con los demás en base a los compromisos, pues la base de todo líder es la confianza.
- Compartir con su gente la visión. Alineamiento, que es el rumbo estratégico de la organización. Hay que tener una visión y compartirla. Saber hacia dónde la gente quiere ir y que esto sea parte de hacia dónde el líder quiere ir.
- Desarrollo de procesos. Contratos, documentos concretos que fijan deseos concretos y conversaciones con el empleado por escrito.
- Desarrollo del personal para desatar el potencial.

“Hay que abrir la mente y pensar que no podemos buscar el bienestar personal en las organizaciones o empresas ni lograr los beneficios que queremos lograr en ella porque es como una contradicción. Si queremos salir adelante en la crisis mundial que se habla que hay, dentro de la era que vivimos hoy, tenemos que cambiar nuestro paradigma gerencial para convertirnos en un tutor y respetar de verdad a las personas, tener un liderazgo centrado en los principios de confiabilidad, misión, alineamiento y desatar el potencial de la gente, que son los guías de la era del conocimiento”, concluye.

Walter Santaliz es un destacado empresario, profesor y consultor de empresas. Fundador de FranklinCovey para América Latina y España. Ha sido Consultor de Empresas en el área de Transformación Organizacional, Comportamiento Ético Profesional y Liderazgo en diferentes países de Latinoamérica, España y Estados Unidos, en empresas tales como ATT Latin América, Shell Company, Verizon, CocaCola, Xerox Latin América, Bristol Myers Squibb y Unilever, entre otras.

“El merchandising estratégico está en pañales en toda Latinoamérica”

Por Isaoly Mieses

Muchas empresas destinan grandes esfuerzos y recursos en comunicar a través de la publicidad con el fin de posicionar y vender sus productos. Sin embargo, llegando el consumidor al momento de la compra, consume su solemne y absoluto poder de decisión, y lo hace a partir de lo que está viendo y de lo que percibe. La posibilidad de meterse en la psicología del cliente para que se decida por un producto se convierte en una técnica que va más allá de simplemente presentar y rotar la mercancía.

Esta emergente disciplina, el merchandising, de acuerdo a su concepto más moderno consiste en el conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta, destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar durante el tiempo, en la forma, el precio y en la cantidad más conveniente.

Mauricio Iván Arenas Ibarra, experto en la materia, asegura que las empresas deben prestar especial atención a esta parte del proceso de venta y compra de los productos, dado que el cliente hoy en día es más exigente, conoce sus derechos, reclama, está más informado.

“Esto requiere que la empresa sabiamente reaccione ante estos cambios y se prepare mucho más. De hecho, todavía, mucha de la estrategia del marketing no está alineada con la parte operativa del merchandising. Por eso falta en la empresa aterrizar muchos lineamientos estratégicos”.

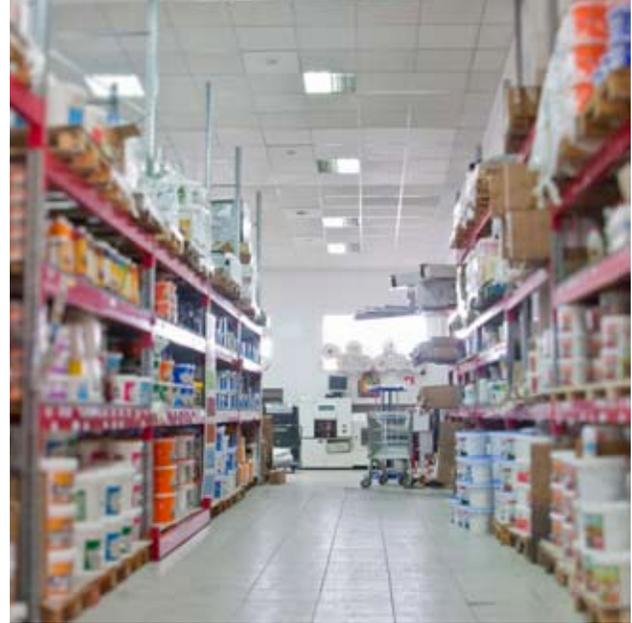
Modelo de gestión

“El merchandising estratégico está en pañales prácticamente en toda Latinoamérica”. Arenas explica que las empresas necesitan desarrollar un proceso interno donde tienen que reevaluar objetivos, revisar procedimientos, definir claramente cómo aplican el merchandising y tratar de adaptar y adaptarse a estos cambios.

Señala que para la empresa es importante tener siempre en cuenta que tiene un socio estratégico: el intermediario o minorista. Como parte de los cambios acelerados se está dando la tendencia marcada de que el minorista o distribuidor también tiene su línea de productos y está tomando más conciencia y está haciendo su propio merchandising. Esto hace que en alguna medida genere más competencia en los puntos de ventas.

“El merchandising es, por tanto, un sistema que debe ayudar, a ambas partes para entregar un buen servicio al consumidor final. Si esto no se hace se van a generar conflictos”.

Este acuerdo en el que se persigue ganar-ganar, hace que se modifique la forma de negociar, permitiendo un punto



de vista de largo plazo en el cual más allá de que cada uno pretenda vender sus productos, se tenga como norte el interés de potenciar al cliente.

Arenas analiza cómo el poder de negociación por parte del distribuidor, del intermediario, es cada vez más fuerte. Principalmente en las cadenas que tienen presencia y que tienen cobertura internacional.

“En la actualidad, una empresa o un fabricante, tiene que negociar y tiene muchas veces que someterse a ciertas reglas del distribuidor. La negociación está más inclinada hacia el intermediario por el poder que tiene en la compra y por la cobertura”.

Estrategia y aspectos operativos

Arenas advierte que, en materia de negociación, se tiene que aterrizar en un plano muy práctico de conveniencia para ambas partes y no puede ser una negociación dura en ninguna medida. Esto implica tener proyectos bien específicos y claros pero ya no tanto por el mecanismo de la publicidad o la demanda, si no por la armonía entre estos y lo que es posible hacer en términos de promoción en los puntos de venta. En este sentido es importante generar proyectos de largo plazo, en base a un programa que sea el resultado de un trabajo unificado, una alianza estratégica entre intermediario y fabricante, con una proyección de logros comunes, y rentabilidad”.

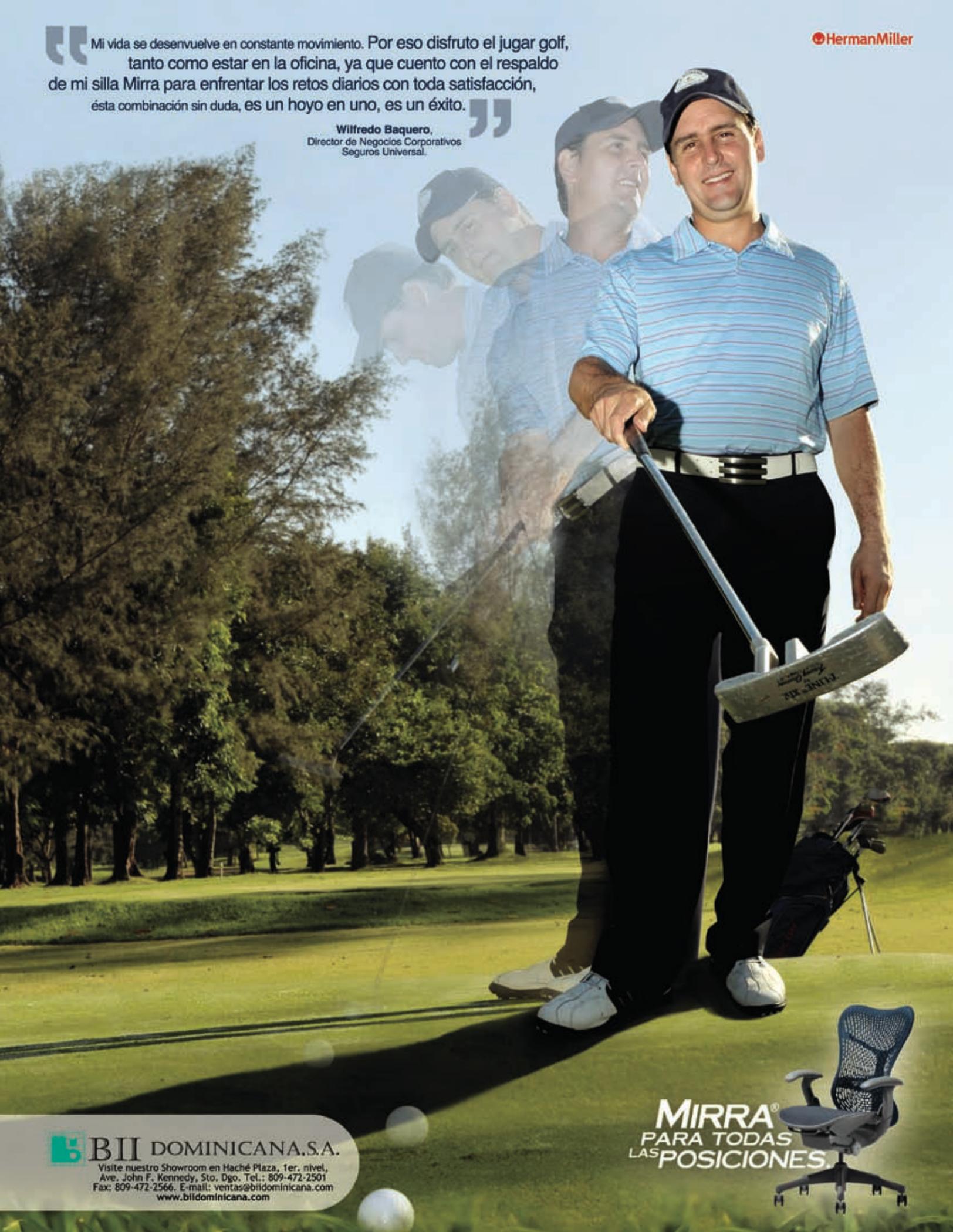
“Cuando se hace el plan de marketing, la empresa tiene que pensar en la inversión publicitaria y en una inversión en el punto de venta, donde el merchandising cumple ahora una función importantísima”. El asunto es negociar y estar todos los días en el punto de venta a ver si las cosas se hacen y que se hagan bien. Esta velocidad de cambio obliga también a los especialistas en negociación, a los vendedores, a los jefes, a los directores comerciales a que tienen que estar también más preparados, porque el cliente y el intermediario también están más preparados.

“La competencia está ofreciendo un proyecto mucho más interesante en términos de alianzas estratégicas. La empresa tiene que ser proactiva en términos de merchandising, esto es súper importante porque tiene una connotación de reactividad”.

Mauricio Iván Arenas Ibarra Ingeniero y licenciado en Marketing de la Universidad Diego Portales, con Diplomado en Comunicación y Educación en la misma Universidad Diego Portales, título de visitador médico en la Fundación Santo Tomás PROPAM, además, con estudios de Filosofía en la Universidad de Chile, de Docencia en la UDP y Universidad de Santiago de Chile.

“ Mi vida se desenvuelve en constante movimiento. Por eso disfruto el jugar golf, tanto como estar en la oficina, ya que cuento con el respaldo de mi silla Mirra para enfrentar los retos diarios con toda satisfacción, ésta combinación sin duda, es un hoyo en uno, es un éxito. ”

Wilfredo Baquero,
Director de Negocios Corporativos
Seguros Universal.

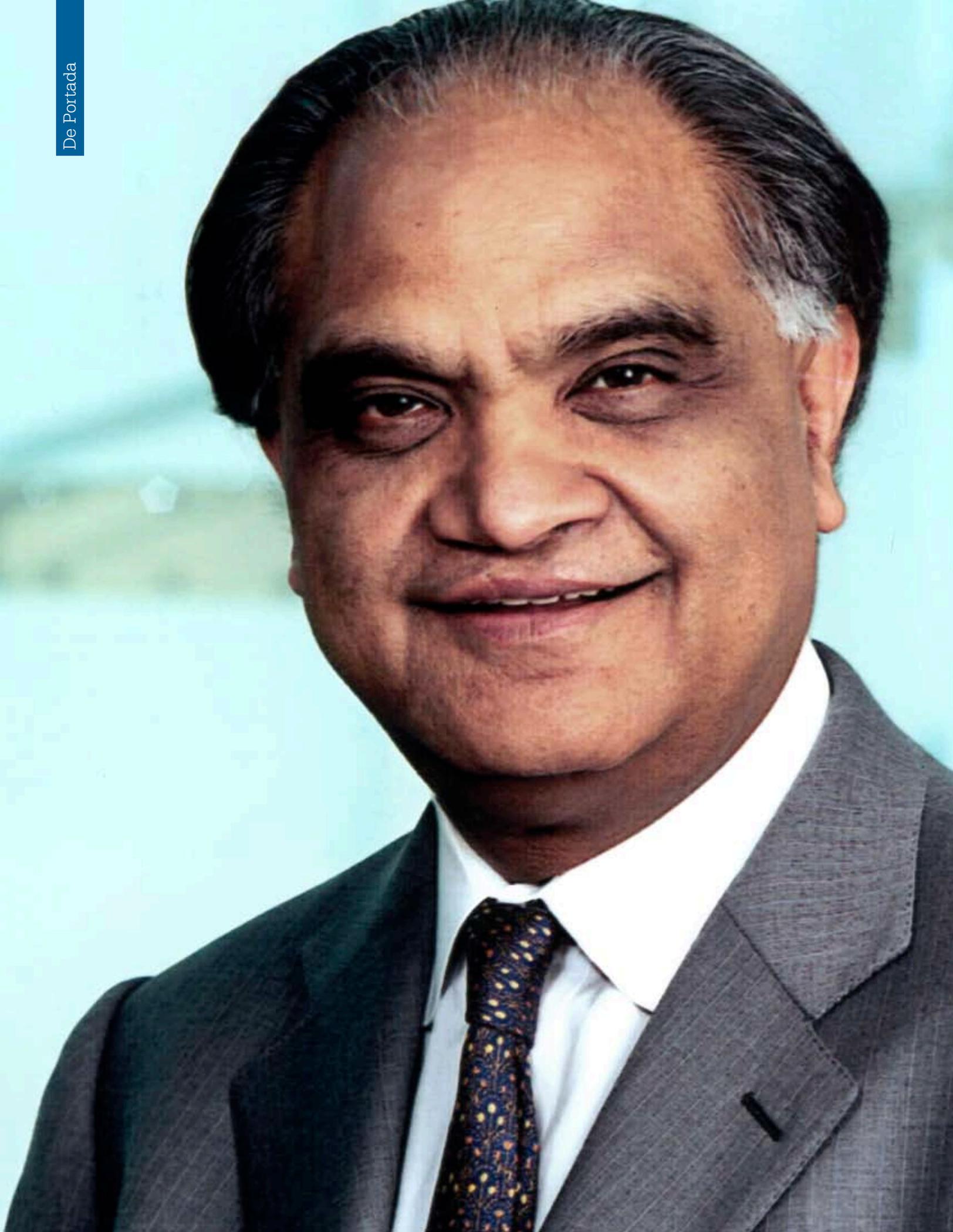


BII DOMINICANA.S.A.

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

MIRRA®
PARA TODAS
LAS POSICIONES.





Ram Charan

Liderazgo, ejecución e innovación en tiempos desafiantes.

Por Ney Díaz

Definitivamente ha llovido mucho desde que hace treinta y dos años, Ram Charan decidió dejar su cómoda posición como profesor en la prestigiosa Universidad de Boston para iniciar un periplo interminable que le ha llevado a la cima de su profesión y que ha implicado millones de millas acumuladas, el acceso a los consejos directivos de las más importantes empresas del Fortune 500, cientos de experiencias de consultoría y más de una docena de libros escritos o coescritos, casi todos superventas (best sellers). Ram Charan es hoy por hoy no sólo una de las principales figuras de la gerencia moderna, sino probablemente el consultor empresarial más solicitado y “mejor conectado” del mundo.



Ram prácticamente nunca está dos días corridos en el mismo sitio... Es por ello que ante semejante agenda no era de sorprendernos que nuestra entrevista tuviese lugar en la sala de espera de un aeropuerto mientras esperaba un vuelo para ir a visitar a un cliente. ¡Y vaya qué clientes tiene Ram! Para muestra basta un botón. Empresas como GE, DuPont, Verizon, Novartis, Thomson Corporation, The Home Depot, Honeywell, Nokia, HP, Lego, KLM son sólo una muestra ilustrativa de las empresas que continuamente utilizan sus servicios. Y cuando decimos continuamente lo decimos en serio... Por citar dos ejemplos, Ram lleva 39 años corridos consultando para General Electric y 35 para DuPont. A pesar de ya tener escritos varios libros de mayor venta y de ser desde hacía tiempo uno de los consultores empresariales más reconocidos a nivel mundial, el aura de gurú -él rechaza tajantemente este denominativo- le llegó a Ram en el 2002 a partir de la publicación del best seller "EXECUTION", coescrito con Larry Bossidy, obra que duró dos años en la lista de los más vendidos de los EEUU y todavía es uno de los libros de gerencia más citados. Luego de esto han venido más de seis best sellers, entre los que figuran *Confronting Reality*, *Know-How*, *What the Customer Wants To Know*, *The Game Changer* y su último libro *Leadership in the Era of Economic Uncertainty*. Y es que Ram tiene mucho que enseñar y definitivamente muchos pupilos (entre ellos los CEOs más importantes del mundo) dispuestos a aprender...

He aquí la entrevista que Ram concedió en exclusiva para GESTIÓN:

G- En su best seller del 2002 *EJECUCIÓN* usted dice en la introducción "La ejecución es el gran tema sin discutir en el mundo de los negocios actualmente. Su carencia es el obstáculo más importante para el éxito y la causa de muchas desilusiones que son atribuidas equivocadamente a otros factores". ¿Ha cambiado su opinión respecto a esto en los últimos seis o siete años?

R- No. Todo lo contrario. En este momento es cuando una correcta ejecución se necesita más que nunca y cuando ésta tiene más relevancia. Es más, me atrevería a decir que si bien antes algunos se las ingeniaban para sobrevivir, e incluso

prosperar sin ella, la ejecución hoy día es imprescindible pues como todos sabemos, los tiempos son muy difíciles. Aunque se han hecho algunos avances en materia de ejecución, estos deben intensificarse en la misma proporción en que se ha intensificado la competencia y a su vez los mercados se han contraído.

Hay cuatro preguntas medulares sobre su organización que los líderes deben preguntarse a cada instante: ¿Cómo deben transformarse y evolucionar sus operaciones e incluso su modelo de negocios de acuerdo al entorno y los clientes? ¿Se debe o no dar un giro a la estrategia? ¿Qué cambios en la gente y en el liderazgo son necesarios para lograr una eventual transformación? ¿Qué cambios en los procesos de la organización deben agilizarse?

En estos tiempos que vivimos "la barra se ha elevado". Es decir, los clientes de hoy no sólo son más exigentes e informados sino que además disponen de menos recursos y en muchos casos han cambiado sus hábitos de consumo.

Dicho todo esto, las organizaciones que no puedan ejecutar para adaptarse rápidamente a estos cambios, simplemente quedarán fuera de la ecuación. De ahí la gran relevancia de la ejecución en la actualidad.

G- Estamos viviendo un nuevo escenario, probablemente sin precedentes en la historia, en cuanto al panorama económico mundial. El mundo corporativo, como componente clave, no está inmune a esto. ¿Cuáles cree usted que son los principales cambios en los paradigmas que han surgido en el mundo empresarial como consecuencia de la crisis actual?

R- El cambio externo ha reducido la capacidad de generar ingresos, por lo tanto, el mundo empresarial como tal ha registrado un crecimiento más lento o incluso hasta una contracción. Algunas compañías crecerán más que otras, pero en sentido general, la economía tendrá un crecimiento en menor escala. Entiendo que este es precisamente el momento para crear y desarrollar nuevos modelos de negocios. No obstante, lamentablemente la mayoría de las personas están ahora mismo enfocadas en la supervivencia del negocio en el corto plazo. Quizás alguien que lea esto podría decir "esto es muy fácil ponerlo en papel, pero cuando tienes una nómina que pagar, un préstamo que pagar, unos objetivos corporativos que cumplir o un mercado de valores mirando cada movimiento tuyo, esto no es tan fácil". Y yo estoy 100% de acuerdo. Simplemente digo que hay que hacer un aparte y parar un momento a reflexionar si los pilares o paradigmas sobre lo que hemos sustentado

nuestro modelo de negocios han cambiado y debemos reaccionar al respecto.

Contrario a lo que están haciendo muchas empresas, este es un momento oportuno para la innovación y para que gente nueva, con nuevas ideas y oportunidades lleguen a las organizaciones. Y créame cuando le digo que ahora mismo hay mucho talento disponible en el mercado...

G- ¿Quiere decir que innovación y ejecución son ahora el complemento perfecto?

R- Eso es correcto. Como dije, la innovación requiere de una excelente ejecución. Una buena idea sin ser ejecutada es un simple sueño o deseo, y por ende, carece de valor. Las buenas innovaciones demandan que las ideas se transformen en números, los números en ingresos y los ingresos en utilidades. Para eso precisamente está la ejecución.

De igual forma los gerentes deben tener hoy un equilibrio perfecto entre ser innovadores y al mismo tiempo tener un desempeño excelente. En resumen, este es un nuevo juego y por ende, las reglas han cambiado.

G- ¿Quiere decir que este entorno demanda una nueva perspectiva, nuevas habilidades y nuevas herramientas?

R- Se necesitan las tres y en igual nivel de importancia. Es que, como le dije anteriormente, en las empresas sólo hay cuatro vías de hacer dinero: La estrategia, las actividades operativas, la gente y los procesos. Y para abordar todas o cada una de éstas por separado se necesitan los tres aspectos que usted menciona.

G- Usted es reconocido como asesor de los CEOs de importantes empresas. Aunque cada compañía es un mundo en sí mismo y tiene sus características específicas, ¿cuáles son los consejos más comunes que está usted dando a sus clientes hoy día?

R- Primero: Salga a la calle y aprenda cómo están cambiando sus clientes y/o sus consumidores. Segundo: Proteja su talento, su gente clave y busque nuevo talento. Tercero: Administre su efectivo y Cuarto: Haga innovaciones.

G- Uno de sus más exitosos y recientes libros se titula "The Game Changer" ("Cambiador del Juego"). ¿Qué es un "Game Changer"?

R- Esto se refiere a una nueva idea que cambia las reglas de competencia y el escenario sobre el cual se compete. Una idea que crea nuevas demandas y que permite un crecimiento mayor que antes. El mejor ejemplo es Apple con sus productos iPod, iTunes, iPhone, etc. Pero un líder puede ser también un "Game Changer". Se trata de alguien que altera el papel o rol que su empresa juega en los negocios o que concibe un juego totalmente nuevo, un creador que usa la innovación como base para sostener un crecimiento orgánico rentable y mejorando consistentemente los márgenes, un catalizador que usa la innovación para manejar cada elemento del negocio y sobre todo, un liberador de los que promueve la creación de marcas y negocios diferenciados y de valor agregado a través de la innovación.

G- En este mismo libro usted hace total énfasis en el tema de la innovación. ¿Qué se necesita exactamente para crear una cultura innovadora en las empresas?

R- Primero: Que los líderes estén comprometidos con la innovación. Muchos líderes hablan sobre el tema, pero no están realmente comprometidos. Segundo: Se deben destinar recursos y presupuestos para la innovación. Tercero: Debe haber una disciplina y un método efectivo para identificar las ideas y los proyectos que son rentables y desarrollarlos. Una cultura innovadora implica ejecutar nuevas ideas que tienen cierto nivel de incertidumbre y de riesgo, y para eso tiene que haber un compromiso de la alta dirección. Lamentablemente, es más común de lo que queremos el ver líderes (si se les puede llamar así...) que exigen creatividad e innovación a su gente sin contribuir a crear un clima que lo fomente o estimule. Es como si quisieran que su gente tuviera una inspiración divina mientras a su vez le exigen que cumpla la cuota del mes, y de paso, si comete un error la penalizan.

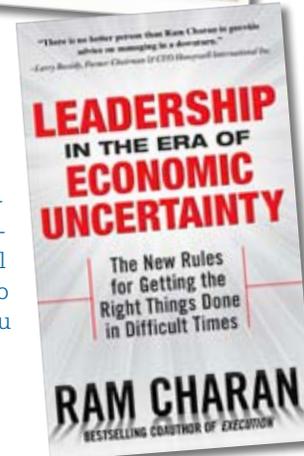
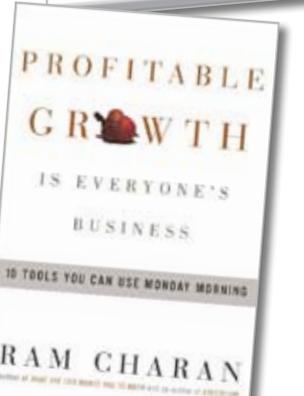
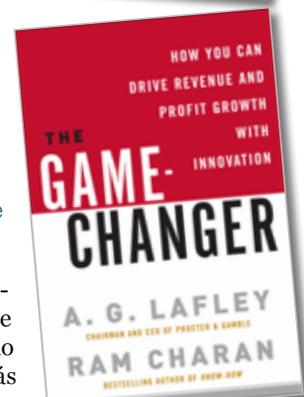
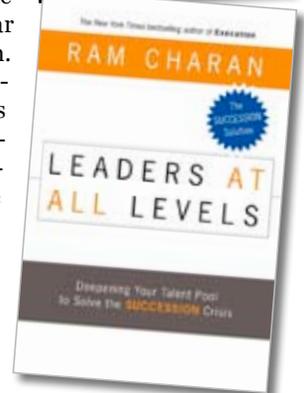
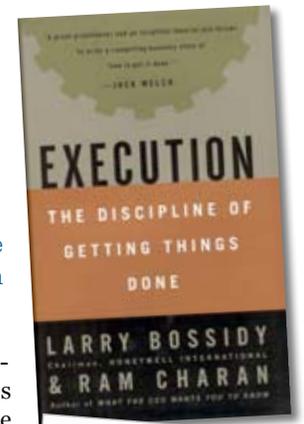
G- ¿En qué se debe concentrar un líder en estos tiempos de incertidumbre y qué es un líder para usted?

R- Ante todo, un líder debe tener credibilidad ya que él es quien debe determinar si se debe cambiar o no, cuándo cambiar y cuánto no, cómo cambiar y hasta qué punto. Pero más importante aún, un líder que no produce otros líderes no es un gran líder. Por último, los líderes hoy día deben estar más involucrados y dispuestos que nunca. Hablar es barato, pero lamentablemente no genera ingresos. Ejecutar es lo que se requiere, no podemos quedarnos en las palabras ni en las intenciones.

G- Una reflexión final en estos tiempos difíciles.

R- Debemos ser fuertes, consistentes con nuestros valores y sobre todo, innovadores. Más temprano que tarde saldremos de esta neblina y se abrirá un infinito de oportunidades para los que supieron adaptarse y los que, como dije antes, "escucharon la voz del cliente".

Sabias palabras de Ram. Y es que no era de esperarse menos de este "consejero empresarial", "trotamundos corporativo" y "confidente" de los más importantes CEO del mundo. Y si nos guiamos por lo que ha sido su meteórica trayectoria a la cumbre de su profesión, lo mejor está aún por venir...





Presenta:

Workshop de Negociación

“Theory and tools of the Harvard Negotiation Project”



at The Harvard
FACULTY CLUB

18 al 22 de mayo de 2009
Cambridge, MA
USA

¿Que le proponemos en este Workshop?

La finalidad del taller es ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades negociadoras, su capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, así como darles herramientas para refinar estas habilidades en el futuro.

Objetivos Específicos

- Aumentar la percepción de los participantes sobre el proceso de negociación.
- Proporcionar una teoría válida en la práctica.
- Ofrecer algunas “reglas prácticas”. No hay una única manera de negociar en todas las circunstancias, pero algunas guías conceptuales pueden valer la pena de seguir, en ausencia de evidencia en contrario.
- Incrementar las habilidades de los participantes y ampliar su repertorio.
- Experimentar y practicar en un ambiente seguro.
- Descubrir las técnicas efectivas que otros usan.
- Desarrollar formas prácticas de aplicar conceptos útiles a las negociaciones del día a día.
- Descubrir la forma de neutralizar las tácticas sucias cuando alguien quiere usarlas.
- Aprender de la experiencia de otros y continuar aprendiendo.
- Unir la teoría y la práctica, lo que predicamos con lo que hacemos.
- Compartir un marco analítico operacional y las herramientas para preparar y conducir negociaciones, desarrolladas en el Proyecto de Negociación de Harvard por el Prof. Roger Fisher y sus colegas.

Esquema Temático

- Cómo medimos el éxito en la negociación.
- Preparándose para negociar.
- Guías estratégicas de negociación.
- Tratando con negociadores difíciles.
- Cómo realizar una distribución justa.
- Optimización del valor en la negociación.
- Percepciones subjetivas: como entender y ayudar a entender.
- Un enfoque sistemático para influir.
- Cómo desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- El poder en la negociación.
- Conversaciones Difíciles.

- Mediación.
- Interser. Más allá de la metodología de Harvard.

Metodología

- Presentaciones magistrales en castellano o con traducción simultánea.
- Análisis cuidadoso del proceso de negociación.
- Preparaciones guiadas.
- Frecuentes ejercicios vivenciales diseñados para que permitan la aplicación de los conceptos y herramientas de la metodología y a la vez sean de fácil extrapolación a los contextos particulares de los participantes.
- Revisiones y análisis del proceso de aprendizaje de la experiencia.

¿A quién está dirigido?

Dirigido a empresarios, directores, ejecutivos, profesionales, gobernantes y a todas aquellas personas que se interesen en potenciar sus habilidades en negociación tanto en lo que refiere a su vida profesional como en el ámbito personal.

Profesores

Bruce Patton (*Harvard University*), Julio Decaro (*CMI International Group*), Brian Mandell (*Harvard University*), Gabriel Medina San Martín (*CMI International Group*), Gonzalo Robaina (*CMI International Group*), Gustavo Biasotti (*CMI International Group*).

Lugar

The Harvard Faculty Club, Cambridge MA - USA | 18 al 22 de mayo de 2009

CMI International Group, Cambridge, Massachusetts - USA - www.cmiigroup.com

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



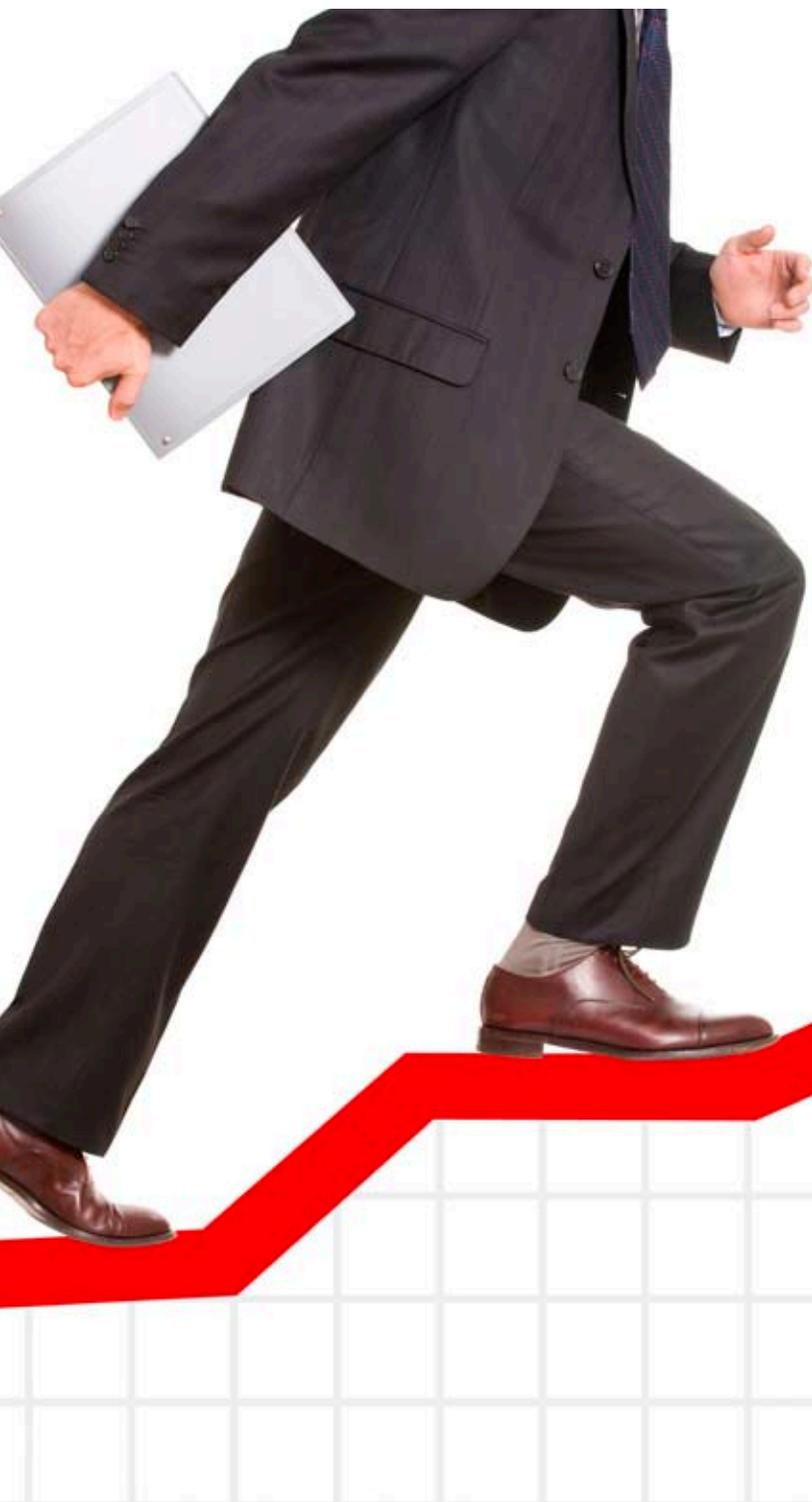


Leo Alcalá Coaching para Emprendedores

Estamos claros, un emprendedor es alguien con visión de negocio y quien asume que para llevarla a una realidad, depende solo de él; se adueña de su visión y toma las herramientas para llevarlas a cabo. En tiempos de crisis, incluso los emprendedores requieren de motivación y de una cuota de inyección de técnicas o herramientas para seguir adelante sin desenfocar su mayor potencial: la determinación. Leo Alcalá, reconocido coach y motivador, nos entrega información sobre cómo se logra esto.

La idea es trabajar para que el otro se encuentre con lo que está sucediendo, dar con la respuesta y asumir el contexto para ver qué actitud y acciones hay que tomar.

Pero no es difícil motivar a un emprendedor, pues es un elemento intrínseco en él y esto lo diferencia de un empleado, que normalmente depende de que alguien lo reconozca o invite o mande a hacer algo. Un emprendedor no espera que alguien lo valide, sabe que quiere lograr cosas y que eso procede de su interior, su motivación está atada a sus resultados, a hacer cosas que den resultados.



Lo mismo ocurre con su productividad, que aumenta en la medida en que se enfoca en lo que le da viabilidad al negocio o emprendimiento.

En general la mentalidad del emprendedor funciona con una ecuación que habla que en la medida que aumenta el valor entregado a través de sus servicios o productos, aumenta la prosperidad. Se enfoca en generar más valor. Ser emprendedor es poseer este tipo de mentalidad. No basta con dar el salto de pasar de ser empleado a emprender un negocio –que no necesariamente debe tener fines de lucro–, sino que sin la mentalidad fácilmente se puede quedar en el salto y estancarse en él sin prosperar lo emprendido.

Trabajar el aspecto psicológico

En tiempos de crisis hay que trabajar el aspecto psicológico del emprendedor. No solo la mentalidad, sino que también los procesos y sistemas. En tiempos de crisis es donde los mejores emprendedores salen a relucir porque se adueñan de aquello que tienen bajo su control, que es precisamente su mente, interpretaciones de lo que ocurre, significados de circunstancias, o sea, lo que Alcalá llama “Alquimia de la Adversidad”, o mutación de lo malo en bueno, de la adversidad en oportunidad. Es en las crisis que la mentalidad del emprendedor se pone a prueba. “Las amenazas, adversidades o desafíos son una cuestión de percepción y quien toma control de su percepción y mentalidad es quien tiene las de ganar”, explica Leo Alcalá.

De hecho, Alcalá trabaja con peculiares terminologías para trabajar todos estos aspectos, como la “esquizofrenia potenciadora”, o la capacidad para enfrentar las cosas tal cual son y desconectarse de la realidad, ver más allá de las circunstancias, generar ideas para superar la crisis, que es la única manera de no agobiarse o limitarse frente a ella.

Esta “Alquimia de la Adversidad” posee cinco pilares o decisiones fundamentales. La primera es saber aceptar lo incambiable, no resistir; luego se pasa a decidir aprovechar lo que es posible o aprovechable; para llevar a cabo esto, es necesario asumir lo que corresponde asumir, la propia responsabilidad del emprendedor para lograr su visión, que no depende de las circunstancias, sino de cómo se mueve dentro de ellas. Otra decisión a tomar para lograr esta alquimia es ocuparse en lugar de preocuparse, accionar, enfocarse en lo que implica moverse; y la última decisión es moverse, ejecutar las acciones, no quedarse sólo en el desear.

Rompiendo paradigmas

La mayoría de la gente cree que el éxito está en su potencial, sin embargo el nivel de éxito está dado por las restricciones de cada quien, lo que limita, lo que bloquea o frena. Muchas de nuestras restricciones pueden ser creencias o hábitos, tanto a nivel operacional (dentro de la empresa en que se desenvuelve el emprendedor), como a nivel mental, o mind set, pero pueden ser eliminados.

¿Cómo lograr su erradicación?

Según Alcalá, existen pasos dentro de un procedimiento para lograrlo.



-Primero hay que definir qué es lo que se quiere lograr, porque las restricciones sólo son tales en relación a lo que se quiere lograr (mi sueño es ser piloto, pero le tengo miedo a las alturas, por ejemplo).

-Lo segundo es definir las brechas existentes en relación a lo que quiero lograr, dónde estoy en relación a dónde voy, qué me divide de eso, qué le da vida a esas brechas y eso me permite comenzar a identificar las restricciones, (aquí podemos encontrar creencias limitantes).

-Analizar por qué esas brechas existen, qué le da vida.

-Analizar las causas raíz de esas restricciones. Es más fácil ver los síntomas, pero no la causa, y muchas veces apagamos el síntoma con la ilusión que el problema se disolvió, pero puede reaparecer.

-Detectar qué hacer para eliminar esa restricción. Buscar la solución a lo que nos está limitando, que a veces es sustituir creencias limitantes o sustituir enfoques, tomar acciones diferentes o desarrollar otros hábitos.

Por otro lado, Alcalá habla de las cinco fuerzas del poder personal, propios del emprendedor: Pasión, Oportunidad, Decisión, Energía, Recursos.

La pasión tiene que ver con qué cosa uno se conecta para seguir adelante, enamorarse del propósito. La oportunidad implica asumir que las circunstancias no vienen creadas, sino que uno le da significado para aumentar el poder. La decisión precede a la acción, antes de iniciar algo debo obligadamente tomar determinadas decisiones y esto implica pagar un precio y ver hasta dónde estoy dispuesto a perder o ganar. El emprendedor toma decisiones que otros no están dispuestos a tomar. La energía engloba energía física y mental, emocional. Si la energía sube, la capacidad de acción da resultados. Finalmente los recursos hablan que el poder va a aumentar en la medida en que pueda apalancarse sobre ellos. Mientras más recursos, más cosas. Se trata de recursos internos o externos, y el emprendedor logra conectarse con sus propios recursos internos cuando no los obtiene desde afuera. ■

Leo Alcalá, venezolano, es conferencista, facilitador, coach de óptimo desempeño, escritor y productor de múltiples programas de audio sobre desarrollo personal y profesional. Sus temas hablan de liderazgo, la motivación, la eficacia, el cambio y el óptimo desempeño. Dentro de sus clientes figuran Microsoft, Citibank, Colgate-Palmolive, DHL, BP Oil, Pfizer, Ernst & Young, Kraft y Kellogg.

Nueve elementos para combatir la adversidad.

Como el ying y el yang, todo tiene dos caras en la misma moneda, un aspecto que potencia y empodera, y otro que hace sucumbir y desmotiva. Estos nueve elementos que Leo Alcalá nos da para combatir la crisis también tienen incorporada esta dualidad, depende de nosotros cómo los queramos utilizar.

-Enfoque. Hay que ver a qué cosas le estoy prestando atención, si a cosas que me inyectan negatividad y miedo o a cosas que me den oportunidades.

-Significado que le voy a dar a las cosas, si lo catalogo de amenaza u oportunidad.

-Diálogo interno. Lo que me digo a mí mismo me puede debilitar o potenciar. Por ejemplo, repetirme a mí mismo que no sirvo para nada me resta energía. Hay que hacer del diálogo interno el mejor amigo.

-Tipo de preguntas que uno se hace.

Ante la adversidad mucha gente se pregunta “por qué a mí”, etcétera, mientras el emprendedor se hace preguntas que otro no se está haciendo, por ejemplo: “cómo se puede lograr”, “cómo puedo triunfar”. Una vez más, hay preguntas potenciadoras y debilitantes.

-Toma de decisiones. También hay las que potencian o debilitan.

-Gente con la que uno se rodea. Hay gente que nutre y otra que resta.

-Acción en sí misma. Hay cosas que aumentan la energía y otras que hacen retroceder o estancar. Hay que saber elegir la acción.

-Rituales o hábitos. Los rituales de poder empoderan, como visualizarse siendo exitoso o planificar el día.

-Identidad. Quién decido ser, si una presa de las circunstancias o dueño de las posibilidades y crear realidades. Esto engloba todos los aspectos anteriores.



DESDE INCAE

Identidad Ocupacional

Por Guillermo Edelbey, DBA

En una ocasión, un ingeniero senior en un departamento de estudios y proyectos le solicitó a un colega joven que se desempeñaba en otra sección de la empresa que le fuese a buscar un plano a una oficina. Este último, que no tenía por jefe al primero y no simpatizaba demasiado con él, se negó. El incidente no llegó a mayores. Otra persona se ofreció a ir a buscarlo.

En la época en que esto tuvo lugar era habitual decir que la situación se había presentado porque lo que se le pedía al joven ingeniero no estaba comprendido entre sus obligaciones o porque el ingeniero senior se había excedido en sus exigencias. Darle órdenes al joven ingeniero no se contaba entre sus atribuciones. En la actualidad, en cambio, es posible que se diga que la reacción del joven ingeniero se produjo por haber visto afectada su «identidad ocupacional».

¿Qué se entiende por esta expresión?

El concepto de identidad puede verse como un principio de organización social o como un principio de organización psicológica. La segunda acepción de «identidad» en el Diccionario de la Real Academia Española online dice así: «conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás»; la tercera, «conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás».

«Identidad ocupacional» es descripta por un autor de la siguiente manera: «es la imagen de sí misma que una persona entrenada en una vocación específica desarrolla como miembro de esa profesión. Los comportamientos esperados de la profesión se hallan profundamente inmersos en la identidad de la persona, la cual no es lo mismo que su trabajo o su título. Un trabajo es un trabajo; pero lo que realmente importa es cómo sus colegas evalúan su nivel profesional». (Michael Anteby, Working in the Gray Zone. Harvard Business Review. Boston: mayo de 2008). Otro autor señala que «los beneficios derivados de actuar de conformidad con las expectativas de un grupo ocupacional incluyen, por ejemplo, el reconocimiento y la aceptación por parte de otros integrantes del grupo».

Éste agrega que «la identidad ocupacional es un fenómeno multidimensional con componentes estructurales, sociales y psicológicos».

La dimensión estructural se refiere al hecho que los conceptos individuales y sociales referidos, por ejemplo, a la tarea, los sistemas de entrenamiento y las tendencias del empleo están inmersos en la cultura y se hallan muy influidos por los contextos nacionales y los desarrollos históricos. «La dimensión social subraya que las identidades ocupacionales deben entenderse en primer lugar como identidades colectivas que se han desarrollado a través de la interacción con otras personas (colegas, supervisores, clientes), grupos (equipos de trabajo, comunidades de ejercicio profesional) o cuerpos institucionales (instituciones de entrenamiento, empresas, sindicatos) en el trabajo. La dimensión individual-psicológica toma en cuenta por un lado la carrera y el desarrollo profesional y por el otro, la percepción de la persona en lo referido a su contexto laboral y su actitud ante el trabajo.» (S. Kirpal, Work identities of nurses: Between caring and efficiency demands. Career Development International. Bradford, 2004)

Los especialistas han señalado la importancia que el concepto de la identidad ocupacional tiene tanto para el desarrollo de la carrera de una persona como para su



compromiso con la organización de la que forma parte. Por este motivo es importante analizar cómo los cambios que tuvieron lugar en el mundo del trabajo en los últimos 10 ó 15 años influyeron en las identidades ocupacionales y cómo las personas se adaptaron -o no- a ellos. Los cambios que repercuten en el compromiso con la organización representan amenazas en las identidades ocupacionales y crean resistencias. Se refieren a, por ejemplo, formas de trabajo flexibles, avances femenino en ocupaciones tradicionalmente masculinas, menor seguridad en el trabajo, trabajo en equipo y procesos de reengineering, empowerment y downsizing. De estos cambios surgen tensiones tales como entre el trabajo individual y el trabajo compartido, entre dar órdenes y solicitar colaboración, entre la toma de decisiones individual y la toma de decisiones compartida. Al mismo tiempo, se hace más difícil desarrollar una orientación profesional y planear una carrera. ¿Existen maneras en que una empresa pueda ayudar a desarrollar para beneficio propio y de los trabajadores las identidades ocupacionales de quienes la integran?

M. Anteby, el autor mencionado más arriba, ofreció un ejemplo. Estudió una planta aeronáutica francesa “donde los empleados producían, en horas de trabajo y usando materiales de la empresa, artefactos personales como ser utensilios de cocina, juguetes para sus hijos y marcos para ventanas. Los gerentes toleraban la situación porque sabían que contaban con la gente cuando debía producirse lo que exigía la empresa. ¿Por qué quienes eran en realidad buenos trabajadores necesitaban ir en contra de las reglas de la organización? Porque necesitaban afirmar sus identidades ocupacionales.” Si los supervisores no se daban cuenta de esto y no le ofrecían al personal la oportunidad de expresar abiertamente sus identidades en las tareas autorizadas, se podían haber enfrentado con una disminución en el profesionalismo o en la moral de los empleados”.

“La tolerancia se aplicaba a un grupo selecto de trabajadores y realizaba las identidades ocupacionales deseadas. Esta práctica producía una forma de control basada en la asignación selectiva por parte de la gerencia de incentivos de identidad. Venía a ser un nuevo tipo de control, que se apoyaba en identidades deseadas que creaban un compromiso más que una limitación. Las identidades deseadas, puestas en práctica, constituían incentivos potentes para inducir esfuerzos y acciones”.

Sin embargo, hacer trabajos personales en situaciones como la descrita no es fácil de aceptar por parte de muchas organizaciones. Usted, lector o lectora ¿qué opina?



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

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2009



PAG
PROGRAMA DE
ALTA GERENCIA

Del 06 al 31
de Julio, 2009
Alajuela, Costa Rica

YEP
YOUNG
EXECUTIVES
PROGRAM



Del 24 al 29
de Agosto, 2009
Alajuela, Costa Rica



MMP
MIDDLE
MANAGEMENT
PROGRAM

Del 21 al 25
de Septiembre, 2009
Managua, Nicaragua

PROGRAMAS EN REPÚBLICA DOMINICANA

• **Gestión Corporativa de Riesgos Financieros**
17-19 de Junio, 2009

• **Innovación de Servicios**
16-17 de Julio, 2009

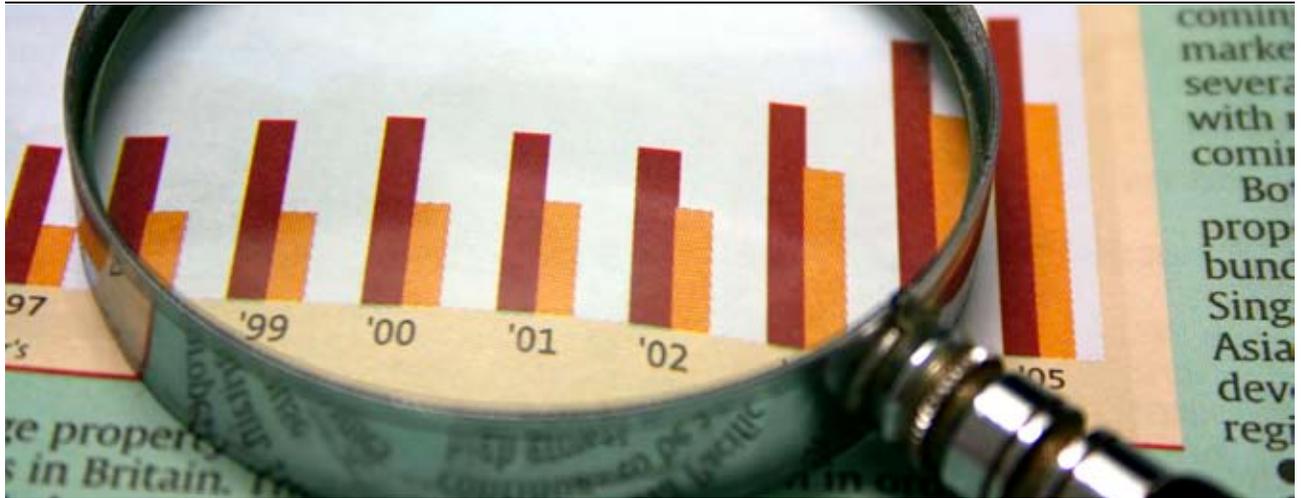


Para mayor información e inscripciones:
Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@e-intras.com
Web Site: www.intras.com.do



THE SEMINARIUM LETTER®

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



Dirección: ¿Más importante que la estrategia?

La dirección le puede estar ganando terreno a la estrategia como el imperativo de liderazgo. La dirección y no la estrategia, permite una ventaja competitiva de largo plazo: la realineación es más importante que la alineación.

A medida que las organizaciones avanzan la estrategia pierde importancia frente a la dirección. No quiero decir que la estrategia no sea importante; es sólo que no basta, no ayudan a los empleados que dicen “no sé qué hacer hoy”. La falta de “saber” no se debe a pérdida de intelecto, es una consecuencia de las tareas múltiples, el influjo constante de información, los nuevos proyectos y las prioridades cambiantes. A esto se suma el hecho que los gerentes se han convertido en gerentes de trabajo y ya no tienen el tiempo necesario para ayudar a determinar la dirección. No hay planes de acción, sólo metas audaces y temerarias. Nos encantamos las estrategias, la visión, la misión y las metas audaces y temerarias, pero los empleados se están agotando a causa de la falta de dirección.

Evidencia

Desde 1996, me he dedicado a recopilar información en organizaciones que realizan Pulse Dialogues una vez a la semana. Aunque la mayoría de las empresas con las que trabajo no utilizan estos diálogos semanales, recaban datos cada cierto tiempo. Descubrí que la energía de los empleados en el trabajo era uno de los criterios de medición más predictivos de autoevaluación. Sin embargo, rápidamente me di cuenta que la energía fluctúa con frecuencia, lo que hace que las mediciones tradicionales una vez al año sean

bastante inútiles. De esta forma, inicié un proceso de verificación de pulso (evaluación de energía) y descubrí que la varianza (desviación estándar) de la energía podía predecir la rotación, el servicio a clientes, las ventas, la calidad, las clasificaciones de rendimiento y mucho más. La necesidad de contar con datos frecuentes me llevó a desarrollar soluciones tecnológicas no sólo para medir sino que para crear el proceso de diálogo que era incluso más importante que un proceso de encuesta.

He podido realizar estudios en profundidad de empresas que atraviesan cambios, hacen transición de nuevos líderes, se fusionan, crecen y logran mantener el negocio en períodos complejos. En 2003, tomé las lecciones aprendidas y las reprocesé para llevarlas al mundo de los académicos. Comencé un proyecto denominado Leadership Pulse el que implica Diálogos de Pulso dos veces al mes con un grupo grande de líderes de todo el mundo. En la actualidad, tengo 6,000 líderes que son parte de la muestra de estudio. La información que he recopilado sigue hablando de dirección y los líderes dicen que sufren. Conocen la estrategia de la empresa, en muchos casos, son sus creadores, sin embargo llegan a trabajar con el mismo dilema: no hay un plan de acción. No saben cómo llegar donde la estrategia les dice que deben ir y lo que es peor, no tienen una senda clara para el día a día.

Escuchar es más importante que decir. Dialogar con los empleados sobre el trabajo, significa aprender de problemas de los cuales los gerentes no saben nada al respecto.

Cómo fijar la dirección

1. El turno de la gestión: Los gerentes necesitan ser gerentes nuevamente. En lugar de abrumarlos continuamente con más trabajo y más proyectos, es necesario replantearse su función además de su propia dirección. Esto se traduce en un inmenso aprendizaje y en cambios en la estrategia o realineación entre la estrategia y las acciones.

2. El enfoque ascendente se encuentra con el descendente: El análisis de la dirección no se da en un solo sentido. Cuando hablo de darles a los gerentes más tiempo para hacer gestión lo que es que escuchan y participan en las conversaciones. Escuchar es más importante que decir. Dialogar con los empleados sobre el trabajo, significa aprender de problemas de los cuales los gerentes no saben nada al respecto. Esto significa que tienen más información que podría de hecho traducirse en un cambio o en una evolución de la estrategia.

3. Medir la desadaptación de la dirección: En mi experiencia profesional, utilizo las encuestas de empleados como medición y diagnóstico de la dirección errónea, mediante una pequeña muestra puedo medir momentos de crisis de dirección. La rentabilidad, las ganancias y demás criterios financieros claves de medición son señales bastante saludables de una falta de dirección.

4. Mensaje: El mensaje al que me refiero es desarrollar una estrategia de comunicación que se focalice en las comunicaciones en ambos sentidos. Para incentivar a los empleados a compartir información se debe definir y mantener un mensaje muy claro, deben saber que no es malo hablar de una falta de dirección.

5. Gestión de proyectos vs. descripciones de cargo: Desafortunadamente, muchas de las herramientas que proporcionamos no son conducentes a un cambio rápido. Quizás es momento de replantearse todas las herramientas desarrolladas en la década del 60 (y que no han cambiado mucho desde entonces) y repensar lo que se necesita. Si la dirección es importante, por qué no focalizarse en la contratación de buenos gerentes de proyecto y utilizar herramientas fluidas que permitan el cambio rápido de las prioridades.

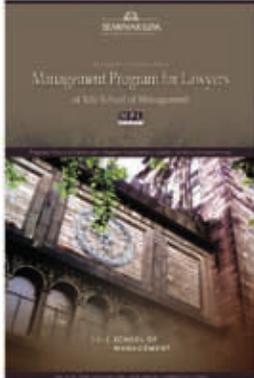
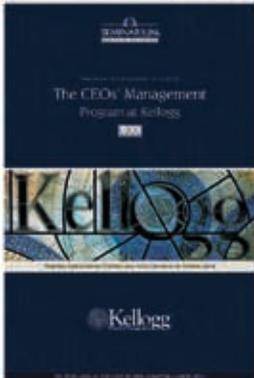
La importancia de la dirección no es el problema de una gran empresa, en todos los datos que he estudiado de todo el mundo, veo cómo se produce el mismo fenómeno. La dirección le quita terreno a la estrategia y las organizaciones que actúen sobre la base de este conocimiento lograrán una sólida ventaja competitiva. Los líderes de la comunicación que respalden a los líderes, no sólo para comprender la importancia de esta nueva tendencia sino que en el desarrollo de sistemas que ayuden a permitir a los empleados resolver los problemas, se pondrán a la vanguardia de la creación de alto valor medible para sus grupos de interés.



**PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO
EJECUTIVOS EN LA REPÚBLICA DOMINICANA**

<div style="text-align: center;">  <p>Coaching & Empowerment University of Michigan</p>  <p>18 y 19 de junio, 2009 Santo Domingo, República Dominicana</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>Planificación Estratégica Avanzada UC Berkeley</p>  <p>3 y 4 de septiembre, 2009 Santo Domingo, República Dominicana</p> </div>
---	---

PROGRAMAS IN-CAMPUS

<div style="text-align: center;">  <p>Management Program for Lawyers (MPL) Yale School of Management</p>  <p>Del 14 al 18 de junio, 2009 New Haven, Connecticut, EEUU</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>The CEOs' Management Program (CEO) Kellogg School of Management</p>  <p>Del 28 de junio al 3 de julio, 2009 Evanston, Illinois, EEUU</p> </div>
--	---



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



¿Cómo le fue en su última negociación?

En un mundo de interrelaciones cada vez más complicadas y a todas vistas más conflictivo, una de las habilidades fundacionales de mayor utilidad para la vida laboral, personal y familiar, es la habilidad de obtener buenos resultados de nuestras negociaciones.

Por Julio Decaro

El punto clave es determinar en forma precisa qué es un buen resultado de una negociación. Lamentablemente mucha gente concurre a negociaciones importantes sin saber exactamente cual es su medida del éxito y por tanto, sin poder armar una estrategia, y sin tener una idea clara de cuándo les fue bien y cuándo no.

Nuestra experiencia internacional de más de 20 años en CMI International Group nos indica que frecuentemente negociamos con medidas del éxito poco seguras.

Al salir de una negociación decimos cosas como, me fue bien porque:

- El otro hizo más concesiones que yo.
- Le hice ir más allá de su límite.
- El otro quedó amargado.
- Conseguí hasta el último centavo de lo que pretendía.
- Llegué a un acuerdo.
- Evité un conflicto.

Le recuerdo que en este mundo hay especialistas en hacer sentir que se han casi suicidado con las concesiones, en comenzar con pedidos desmesurados o en hacer bluff con el límite de lo que están dispuestos a acordar. Iguales consideraciones merecen las amarguras de la contraparte además de lo inadecuado del triunfalismo (regocijo frente al dolor ajeno) como medida de resultados.

Querer conseguir hasta el último centésimo no sólo nos puede hacer perder un buen negocio sino que aunque lo consigamos, nada nos garantiza no quedar con la sensación de que debimos haber pedido más.

Por último, todos sabemos que hay acuerdos que mas valdría no haberlos concretado y que a veces es inconveniente evitar un conflicto; lo necesario es manejarlo adecuadamente.

No estamos diciendo que jamás use estas medidas.

Sin embargo, cuando participe en negociaciones complejas, es decir, aquellas que se repiten en el tiempo, que involucran múltiples partes, que versan sobre múltiples asuntos y no sólo sobre dinero, en las que juegan elementos tangibles (como productos o precios) pero también intangibles como confianza, precedente, etc., le recomendamos calurosamente no usarlas.

Tratar sus negociaciones con clientes, proveedores, jefes, colaboradores, esposas / os, etc., como las de una feria, es inadecuado y desaconsejable.

Para estas negociaciones un buen resultado es aquel en el que logre un convenio que:

- Es mejor que su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado es lo que puede hacer para satisfacer sus intereses, fuera de esta negociación o si no logra un acuerdo).
- Los intereses quedan satisfechos:
 - Los nuestros, bien.
 - Los de ellos, bien o al menos aceptablemente.
 - Los de terceros, tolerablemente.
- No deja desperdicio; es la mejor de múltiples opciones surgidas de un espacio creativo de posibilidades de beneficio mutuo.
- Es legítimo para todos: se han usado para persuadir, criterios objetivos, ajenos a la voluntad de las partes; nadie se ha aprovechado del otro.
- Incluye compromisos que son bien planificados, realistas, operativos y funcionales.
- El proceso es eficiente y existe una buena comunicación, de doble vía.

WOMEN IN BUSINESS 09

SEGUNDO ENCUENTRO INTERNACIONAL PARA MUJERES EJECUTIVAS Y EMPRESARIAS

Martes 19 de mayo, 2009 • Santo Domingo, Rep. Dom.



Robin Ely

CONFERENCIA MAGISTRAL:

HACIA UN LIDERAZGO EXITOSO

Cómo Alcanzar su Máximo Potencial como Líder en las Organizaciones.

¿QUIENES ASISTIRÁN A ESTE EVENTO?

- Mujeres Directivas, Ejecutivas y Empresarias.
- Toda mujer con posiciones de responsabilidad en el ámbito empresarial.

CONFERENCIA 1:

LOGRANDO EL BALANCE

Orígenes y Soluciones a los Dilemas Actuales de la Mujer Ejecutiva/Empresaria.

Alicia Kaufmann



CONFERENCIA 2:

POTENCIANDO SUS COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Claves para el Éxito de la Mujer Directiva/Empresaria Latinoamericana.

Fabiola Amariles



BENEFICIOS DE ASISTIR:

Este evento procura:

- Facilitar a las participantes a través de fórmulas, consejos e ideas el balance exitoso de los diferentes roles de la mujer ejecutiva / empresaria moderna.
- Ayudar a maximizar y potenciar las competencias, habilidades, rasgos de personalidad y conductas propias del género femenino.
- Contribuir a través de herramientas y conocimientos de vanguardia, a la mejora del rendimiento individual y las relaciones interpersonales de la mujer ejecutiva / empresaria.
- Identificar y fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de las participantes, generando un espacio de reflexión y aprendizaje para promover y potenciar el desarrollo de su carrera profesional / empresarial.



Intras
Integral Training Solutions

Para mayor información sobre este evento y cómo participar, puede llamar al teléfono 809-542-0126 ó visitar la página web: www.intras.com.do

Joven, apenas 33 años, partió trabajando en General Electric y Conde Nast y en 2002 se le ocurrió hacer un sitio web informativo sobre el tema de la mercadotecnia para ayudar a muchos grandes empresarios en Miami y, hoy por hoy, en Latinoamérica. Hablamos de cuentas como BMW, DHL, Salvatore Ferragamo, entre otras.



Edward De Valle El Secreto de su Éxito

Parece el sueño americano. Dice que gran parte de su éxito lo debe a los contactos que hizo en su trabajo previo, y a partir de esto, Edward De Valle explica cuáles son los factores que a su juicio hacen alcanzar el éxito, no sólo en los negocios, sino que también en la vida en general.

Tiene poca edad y ha obtenido mucho en la vida, por lo que plantea que la gente joven puede alcanzar el éxito sacrificando muchas cosas, que no puede pensar —como hacen muchos— en graduarse y obtenerlo todo fácilmente. Ser joven tiene su lado A y su lado B. La persona joven puede descarrilarse muy fácilmente, por lo que debe tener mucho cuidado, aunque lo positivo es el nivel de energía y la prioridad que se le da al tiempo para producir (hasta 18 horas al día sin sentir cansancio), a diferencia de la gente más adulta. El joven, al tener esa energía y objetivos materiales, subconscientemente va creando éxitos, pues para llegar a tener lo deseado, debe tener dinero, y es exactamente eso lo que lo genera. En definitiva para este profesional, el éxito se sale a buscar, se persigue. “Hay que arrastrarse por la calle hasta que obtengas la oportunidad o hasta que creas tu propia oportunidad, pues la realidad es que hay que sacrificar la vida”, explica. Esto implica tocar muchas puertas, saber que nadie va a regalar nada.

Por otra parte el círculo de influencia, el grupo de personas con las que uno se rodea debe ser sumamente calculado. Sin que suene frío, si se quiere ser exitoso, la esfera de influencia debe ser excelente, gente emprendedora, pujante, responsable, seria, pues son personas que tienen más

oportunidades de abrirle a uno puertas. “En mi empresa he podido seguir creciendo porque siempre contrato personas calificadas y con responsabilidad en su vida personal. Les pregunto si están casados o con pareja hace años, si tienen casa o no, etcétera, cualquier cosa que indique su nivel de responsabilidad”, señala.

En general, recomienda no delegar por completo, nunca olvidarse que nadie va a manejar el negocio como el propio dueño, ni darle al empleado mucha información, sino que dejar que el empleado piense.

Tanto la falta de organización como el sentido familiar que se le da a los empleados es lo que incide en que una empresa llegue a ser exitosa o no. Pero más importante aún es enfocarse en las ventas. Ahora, en su rubro, la mercadotecnia, hay que evolucionar día a día, cambiar diariamente la técnica, las estrategias.

“Yo siempre estoy buscando nuevas fórmulas de cómo vender mejor, cómo tratar al cliente mejor, cómo evolucionar mejor y cambiar mi percepción sobre las cosas y no ser prejuicioso frente a nuevas oportunidades que pueden ser muy buenas. Además soy una persona con mucha Fe, lo cual es totalmente importante, para mí”.

10 Claves del Éxito para un Negocio según Edward De Valle:

- Lo primero es el sacrificio, que es la palabra que nadie quiere oír.
- Saber que hay que trabajar de verdad.
- Manejar bien la esfera de influencia, calcular bien con quién me voy a asociar o mezclar.
- Tener Fe en uno mismo, aparte de la religiosa.
- Mezclar suerte con oportunidad. No darle prejuicio a las oportunidades. Hay que estar siempre abierto a escuchar a las personas.
- Tener buen círculo de amistades, que te den un soporte moral y respaldo emocional.
- La organización es muy importante. Analizar lo que está pasando dentro de una empresa para que las cosas que no funcionan comiencen a hacerlo.
- La honestidad es muy importante en los negocios. Demostrar que eres honesto para que la gente quiera hacer negocios contigo. No olvidarse que todo circula.
- La actitud. Todos somos humanos, pero cuando uno se ve que está cayendo en una situación negativa hay que decirse uno mismo que se debe cambiar la actitud.
- Dar siempre muchas gracias a la gente que trabaja con uno. Pagándole mejor, diciéndoselo, que no se sientan que uno les está quitando, sino que trabajan contigo y no para ti.

Edward De Valle, es Presidente y CEO de Americas Media Group Worldwide (AMGW), firma encargada de planificación para medios y ventas para empresas de Estados Unidos y Latinoamérica. Es experto en Negocios Internacionales, Marketing Corporativo, Comportamiento Organizacional y Compra y Venta en Medios.

International Senior Management Program (ISMP)

De Junio a Diciembre 2009
Santo Domingo, República Dominicana

Objetivo del Programa:

El Instituto del Comercio Exterior y la Innovación Empresarial (ICE-i) ante los retos de la internacionalización y para contribuir con el desarrollo de las empresas dominicanas y de otras áreas de Centro América ha establecido una alianza con el IE Business School (Instituto de Empresa) para desarrollar en República Dominicana el ISMP con lo cual se espera incrementar la competitividad de las empresas nacionales en el mercado internacional.

El International Senior Management Program es un programa de Alta Dirección dirigido al primer nivel ejecutivo de las organizaciones del Caribe y Centro América que se articula con tres objetivos: ayudar a enfocar estrategias en los entornos competitivos internacionales, proporcionar metodologías para mejorar la eficiencia en la gestión y potenciar las capacidades de liderazgo de los participantes al programa.

Los participantes contrastan estilos de dirección, modelos de gestión y prácticas empresariales de éxito con otros altos directivos y empresarios de diferentes organizaciones del Caribe y Centro América.

El ISMP facilita, a través de una metodología basada en la experiencia práctica y con un claro enfoque a la mejora individualizada de las capacidades, que los participantes puedan revisar y actualizar sus conocimientos de gestión empresarial, contrastar y conocer las mejores prácticas de dirección de empresas, compartir experiencias con un claustro de máximo nivel y con otros participantes provenientes de diferentes empresas, sectores de actividad y culturas organizativas y desarrollar las capacidades críticas que la dirección de empresas requiere hoy.

Lugar y Fechas de Celebración:

El programa se celebrará en las instalaciones del Instituto de Comercio Exterior y la Innovación Empresarial (I*CE-i): Ave. 27 de Febrero Esq. Plaza de la Bandera, Santo Domingo, Rep. Dominicana.

El programa ISMP se desarrolla de Junio a Diciembre de 2009. El International Senior Management Program (ISMP), consta de 6 módulos presenciales con sesiones los jueves y viernes de 8:30 a 17:30 hrs.

Contenido del Programa:

- **Gestión emprendedora para abordar los retos del crecimiento.**
Prof. Manuel Bermejo
- **Gestión de Innovación.**
Prof. Guillermo Cardozo
- **Entorno Económico Internacional.**
Prof. Gonzalo Garland
- **Marketing orientado al crecimiento internacional.**
Prof. Fernando Cortiñas
- **Finanzas corporativas como soporte al crecimiento internacional.**
Prof. Julio Urgel
- **Dirección estratégica para competir en mercados globales.**
Prof. Ignacio de la Vega
- **Gestión de personas y habilidades para la dirección de empresas en procesos de internacionalización.**
Prof. Elena Méndez

Certificado de Asistencia:



Los participantes recibirán un Certificado del Instituto de Empresa (IE Business School).

Convirtiendo al cliente en socio y motor de nuestro negocio.

Estrategias **CRM** para el punto de venta y las cadenas de franquicias.



Jesús Cicerón i Soler

Los clientes han evolucionado comercialmente. Con más información y más opciones de elección, ahora desean negociar y eligen teniendo en cuenta más variables que las del propio producto, buscando el valor adicional necesario para confiar en sus proveedores... y si no lo encuentran, serán infieles, e irán a la búsqueda de la mejor oferta. El secreto: "descubrir, en cada cliente, el valor necesario para permanecer en su mente, para ser considerados en su lista de proveedores preferidos".

Los cambios experimentados en el mercado, con un alto incremento de la competencia debido a la globalización comercial, el impacto de las nuevas tecnologías, sus capacidades de llegar comercialmente a "cualquier parte", reduciendo los costes de producción, y el desarrollo de nuevos sistemas y canales de distribución, han creado un nuevo entorno competitivo, donde un mayor número de proveedores deben compartir un mismo número de consumidores.

En este nuevo contexto surge la necesidad de mantener los

crecimientos del negocio y la de entender las necesidades e intereses del consumidor, de forma que podamos desarrollar estrategias enfocadas a la retención de los clientes importantes en la actualidad y la priorización de acciones sobre los de mayor potencial.

Como apoyo a estas necesidades surgen nuevos sistemas enfocados al almacenamiento de información clave de relación cliente-empresa, buscando patrones de comportamiento para emplearlos en campañas específicas o para modificar la estrategia de la empresa hacia una relación más intensa con sus clientes. Y se logra con la personalización del servicio, usando nuevas métricas de negocio enfocadas a la medición de tendencias, de fugas, o de posibilidad de adelantarnos a las decisiones del cliente, estableciendo acciones concretas para mantener la seducción de los mismos. Esto ha dado lugar a la unión de una nueva cultura de marketing, de nuevos procesos y sistemas especializados, centrada en el cliente y cuya denominación más reciente se concreta en las siglas CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las Relaciones con los Clientes a la cual se integra la inteligencia de negocio generada con sistemas o metodologías especializadas (BI: Business Intelligence).

Pero hasta ahora, las inversiones importantes han sido efectuadas normalmente en empresas grandes, debido a la percepción de que ello representaba un costo importante.

La reducción de precios en tecnología y una mejor comprensión del proceso que debe emprenderse para conseguir resultados comerciales e importantes beneficios, hacen que hoy en día sea viable aplicar la misma filosofía en empresas muy pequeñas.

El nuevo mercado, el nuevo cliente

En la última década se ha abierto espectacularmente el espectro comercial internacional; nunca antes la oferta y la demanda habían estado más cercanas. Algunos movimientos que han influenciado los cambios son la creación de espacios comerciales abiertos a nivel mundial (Europa, USA-CANADA-MEXICO, Latinoamérica, etc.) el incremento del uso de Internet, utilizado de forma habitual los usuarios de mayor potencial de consumo y por los más consumidores más jóvenes y activos; la globalización de la oferta, reflejada de forma muy significativa por empresas como Amazon (www.amazon.com), Barrabés (www.barrabes.com), eBay, etc. que han logrado importantes éxitos en su penetración internacional sin siquiera moverse de su país de origen; la desregulación y privatización de servicios aplicada a los pocos monopolios todavía presentes con el fin de incrementar la competitividad y la mejora de utilidad hacia el cliente; y la reorganización de la oferta, dando lugar a nuevos canales comerciales y formas de demostrado éxito, con el crecimiento de las grandes superficies, centros comerciales, cadenas de franquicias, venta directa, etc.

Con estos cambios, los ofertantes en el mercado se han multiplicado, especializado y profesionalizado, pero la demanda ha crecido muy por debajo de la oferta, lo que ha dado lugar a que se compartan muchos más clientes con la competencia, desde la banca que ha pasado de uno o dos bancos por cliente a tres y hasta seis bancos en algunos países, a las compañías de telefonía, etc. que ahora se disputan, ya no al cliente, pero sí una parte de su potencial consumo. El incremento de competitividad con retos de crecimiento importantes en las empresas ha producido un incremento proporcional de presión comercial. Más campañas, más visitas, más ofertas puntuales que, en muchos casos sólo han conseguido una mayor desconfianza por parte del cliente final, abrumado por la cantidad de mensajes, anuncios, que de forma indiscriminada inunda su hábitat natural, y para las empresas, una pérdida de eficacia comercial... que muchas intentan compensar con la reducción de costos. Pero ¿es esta la solución? ¿o simplemente acelera el proceso de deterioro de los aspectos competitivos de la empresa?

Más oferta, más canales, más información, han dado lugar a un nuevo cliente más informado comercialmente, capaz de elegir las ofertas más atractivas, de evaluar los servicios/productos adquiridos, y que no tiene ninguna barrera para cambiar de proveedor... "Si su empresa no lo hace bien, no hay problema, tengo dónde elegir, y soy de interés para su competencia, que está dispuesta a invertir en mí". Por otra parte, la disponibilidad de tecnología, de tratamiento de información y la accesibilidad a bases de datos, con gran riqueza de datos sobre la demanda (en personas físicas: nombres, direcciones, clase social estimada, datos de contacto, actividad etc., o en personas jurídicas: entidad, facturación, sector, empleados, beneficios, puntos de venta, etc.) a un costo muy razonable, ahorran a los nuevos competidores el esfuerzo de tener que descubrir al posible cliente, ofreciéndole una velocidad de entrada en el mercado nunca antes soñada.

Ante este nuevo entorno, las empresas más emprendedoras han empezado a elaborar planes concretos para intentar minimizar el ratio de "compartición¹ de clientes", basados en la mejora de calidad y servicio, pero con una estrategia centrada en el cliente. Es necesario reconocer a los clientes clave de la empresa, desarrollar acciones para retenerlos, donde personas, sistemas, servicios, canales, productos, comunicación y manejo de las relaciones son las herramientas disponibles y deben ser adaptadas continuamente a las preferencias de tales clientes. El nuevo reto ya no es sólo conseguir una buena participación en el mercado, sino hacerlo de forma eficaz, mejorando el ratio de participación en el cliente. El "cómo" hacemos esta relación comercial cobra importancia en relación con el "qué" productos/servicios le aportamos, si deseamos tener éxito en esta nueva etapa comercial. Mi experiencia personal indica que las empresas que no desarrollan estrategias adecuadas de retención, pueden llegar a multiplicar por dos o tres su esfuerzo comercial para conseguir el mismo nivel de negocio, pero adicionalmente no consiguen el apoyo de sus clientes en la captación del nuevo negocio (clientes referidos).

Todo ello ha dado lugar a que el sector del pequeño comercio tradicional esté sufriendo este nuevo nivel de competitividad y deba reconsiderar lo que en su día le dio el éxito, una mayor cercanía al cliente.

En este contexto, las franquicias representan un avance importante respecto a otros modelos o canales comerciales: un mayor soporte desde expertos de marketing (franquiciador), la elección del lugar adecuado para el punto de atención al cliente, la formación adecuada, la coordinación de acciones comerciales, la central de compras etc. hacen que dispongamos de un canal más profesional y competitivo, mejor adaptado al nuevo entorno. No obstante, cuando observas las tácticas de mercado, no dista mucho de lo que ofrece la mayoría de empresas que siguen todavía estancadas en el marketing tradicional donde la cercanía, la gama de productos, el precio y la promoción son las herramientas básicas...y, al mismo tiempo, compartidas por todos sus competidores.

Reconociendo la estructura de negocio; sentando las bases, la esencia del marketing moderno pasa por un enfoque al cliente y con variables muy fáciles de entender si deseamos ser eficientes:

1. Captar a un cliente "objetivo"²
 2. Mantenerlo
 3. Crecer con él (ajustar la oferta a sus necesidades y seguir incrementando nuestra relación)
 4. Pasar de nuevo al punto 1.
- Este modelo tan simple Captar-Mantener-Creer hace que enfoquemos la esencia de la eficacia en:**
- 1-No perder nada captado (DEFENSA)
 - 2-Mientras seguimos creciendo con nuevos clientes objetivo (ATAQUE)

Muchas razones amparan esta prioridad sobre los clientes captados:

- Son la fuente de rentabilidad y volumen actual.
- Menor costo de crecimiento (potencial no realizado) y de nuevo negocio en clientes ya habituales.
- Capacidad de análisis de necesidades y servicios adicionales que le podemos ofrecer.
- Capacidad de prescripción desde los clientes propios, si estos están satisfechos con el servicio recibido.

1. Número de entidades con que trabaja un cliente. 2. Cliente objetivo: Aquel que hemos seleccionado previamente basado en el interés estratégico y potencial para la empresa. Para ello podemos usar información de bases de datos públicas u otras acciones de identificación basadas en prospecciones de mercado adecuadas.

Muchas empresas siguen enfocando su crecimiento en la captación de nuevos clientes y prestando menor atención a los actuales, ignorando el impacto que ello tiene en la eficacia y eficiencia comercial.



Capacidad de crecimiento por venta cruzada de nuevos productos o repetición de compra.

Creación de barreras de entrada para los nuevos competidores, los cuales deberán mejorar la relación actual de nuestra empresa con los clientes, si desean captar su negocio.

Pero si observamos a una empresa con un determinado bagaje en el mercado, esta situación se hace más clara, ya que en la mayoría de casos su negocio se concentrará bajo una estructura tipo Pareto (80/20), es decir, aproximadamente el 80% del negocio y rentabilidad estará centrado en “menos de” un 20% de sus clientes. (Mi experiencia demuestra que en la actualidad hay relaciones mucho más críticas, de hasta 80%/5%, en relación con la facturación y rentabilidad de las compañías).

Estudios realizados por nuestra empresa en sectores de servicios e industriales demuestran que existe una fuga anual de negocio importante en estos clientes, debido básicamente a la falta de atención de los mismos, pero lo que es más desconsolador, más del 40% de ellos tienen importantes recorridos de crecimiento y, a partir de su deserción actúan como verdaderos enemigos de la empresa.

Por otra parte, este 20% de clientes importantes en la actualidad, con su crecimiento natural de consumo en el mercado, son capaces de mantener la cuota de mercado o al menos aportar un importante porcentaje en la capacidad de mantener la misma, en la mayoría de casos, del crecimiento esperado por la entidad dentro del propio mercado de referencia... pero ¿cuánto esfuerzo les dedicamos?, ¿reconocemos sus intereses y necesidades?, ¿nos comu-

nicamos habitualmente con ellos?, ¿medimos su nivel de satisfacción?, ¿ajustamos nuestra oferta de valor a sus requerimientos?

No, no, no, no, no son en muchos casos la respuesta de nuestras empresas, mientras siguen captando nuevos clientes, invirtiendo siete veces más en un nuevo negocio que podrían obtener con menor costo a través de la buena gestión de sus clientes clave³.

Las nuevas herramientas de marketing (bases de datos, análisis, nuevos canales, nuevos métodos de promoción y fidelización, etc.) nos permitirán establecer programas especiales (acciones, procesos periódicos de contacto, promociones, etc.) ajustados a cada tipo de cliente, mostrarles que son de interés para nuestra empresa y que podemos aumentar el valor de colaboración donde ambos ganamos. Ofertando al cliente más por el mismo precio, es decir, un nuevo concepto de producto donde cobran importancia atributos menos tangibles pero en algunos casos de gran importancia para el cliente (personalización, comunicación constante, financiación, asesoramiento, clubes, etc.); y como resultado de lo anterior, la empresa recibe estabilidad y colaboración desde sus propios clientes en las áreas de prescripción con otros clientes relacionados con los actuales, análisis de nuevas necesidades potenciales a cubrir, de cómo mejorar los niveles de fidelidad, etc. a un costo mucho más reducido que con nuevos clientes o complejos análisis de mercado.

Una vez defendidos los clientes clave, nos queda identificar la estructura de la demanda restante. ¿Qué tipos de clientes hay? ¿Son todos iguales o hay algunos de mayor potencial? ¿Qué les interesa?... pero ahora, con mayor tranquilidad, priorizando nuestras acciones, invirtiendo estratégicamente en las opciones de mayor interés para la empresa, y con un nuevo socio, el más importante y creíble: nuestro propio cliente.

Ahora, si compartimos las ideas mencionadas en este breve artículo, es cuando podemos analizar la tecnología, metodologías y procesos que pueden ayudarnos a llevar a cabo nuestra estrategia priorizada (englobadas en la filosofía CRM/BI aplicable al comercio), donde franquiciado y franquiciador pueden colaborar de forma sinérgica. Debemos determinar cuáles son los cambios culturales necesarios en la organización; qué datos debemos reunir; cómo aproximar el valor real para los clientes; qué debe hacer cada parte; cuáles son los costos estimados de todas las fases necesarias: tecnología, sistemas, procesos, formación, y cuáles son los beneficios esperados. Y hoy, gracias a las nuevas tecnologías, gracias a la experiencia de los profesionales que han probado metodologías que si funcionan, de forma mucho más accesible a cualquier pequeña empresa.

Jesús Cirera i Soler, desarrolló su actividad profesional entre 1970 y 1992 en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España). Su formación académica tuvo lugar en Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (EAM, Consultores Españoles, London Business School, Insead). En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas orientados al cliente, CRM/BI (Itineribus, Indra, Axpe, IBI, HP Oracle, NCR, Grupo Más, Microsoft, etc.). Ha sido el Director de Desarrollo de más de catorce proyectos de éxito a nivel nacional e internacional. Colabora habitualmente con revistas especializadas y como profesor en programas Master de escuelas de negocio de prestigio internacional.

3. Clientes clave: Aquellos que soportan el 80% del negocio de una empresa.

Neuromarketing, la Nueva Tendencia

No es fácil establecer métodos para analizar el comportamiento del consumidor, cómo identificar tendencias y patrones de consumo en los mercados, sin embargo, las últimas investigaciones en materia de marketing y publicidad nos arrojan nuevas vías para acceder a respuestas que sólo el cliente, consumidor o público objetivo –según se prefiera– nos puede dar.

Para identificar los patrones de consumo hay que enfocarse en los motores que llevan a una persona a ciertos consumos que durante mucho tiempo han sido malinterpretados y que sólo hace cinco años atrás hemos comenzado a diferenciar gracias al Neuromarketing y la Neuropublicidad es decir, la fundamentación neurológica, una neurociencia aplicada al entendimiento de los procesos de decisión y dirección de los consumidores.

El Neuromarketing ve los procesos de activación neurológica que llevan al consumidor a estados que permiten garantizar varias cosas importantes como la memorización, discriminación, cosas que tienen que ver con el posicionamiento o Top of Mind, es decir, elementos imprescindibles para que la publicidad tenga efecto.

Según Ricardo Franco, en Neuromarketing hay dos teorías que hoy en día están cobrando gran fuerza.

La primera es la que habla de los Tres Cerebros, la cual se aplicó a muchos procesos de rehabilitación en las personas durante muchos años y que ahora se lleva al entendimiento del consumo.

Esta teoría propone que los seres humanos, a través del desarrollo, vamos armando tres niveles cerebrales, el cerebro reptil, que es el más primitivo y donde se almacenan las conductas instintivas y las primeras experiencias con marcas y productos, donde se puede escharbar para ver por qué consumimos o rechazamos ciertas marcas; el cerebro límbico, donde se almacenan las emociones y sentimientos; y el cerebro racional, más periférico, que se desarrolla con los años, donde se encuentra el pensamiento lógico y da referencia de los argumentos lógicos por los que un consumidor prefiere ciertos productos como el precio, tamaño, etc.

“Si yo quiero entrar en la esencia del comportamiento de los individuos debo entrar a profundizar y llegar al cerebro

reptil; no es fácil, pero hay técnicas para llegar a ello, como ir de lo racional a lo instintivo con sesiones de grupo, o exacerbar emociones a partir del consumo. Otra técnica, que requiere ayuda de un psicólogo, es usar técnicas que llevan al consumidor a imaginar situaciones, ambientación, casi una hipnosis para sacar a la luz emociones, sensaciones y experiencias que pueden estar escondidas”, explica Franco.

La segunda teoría es la de la activación reticular, que explicada en síntesis, plantea que a través de los cinco sentidos entran estímulos que, según su intensidad o calidad, te va a activar algo o no en el cerebro y esa activación se da, sucede de forma tónica o fásica.

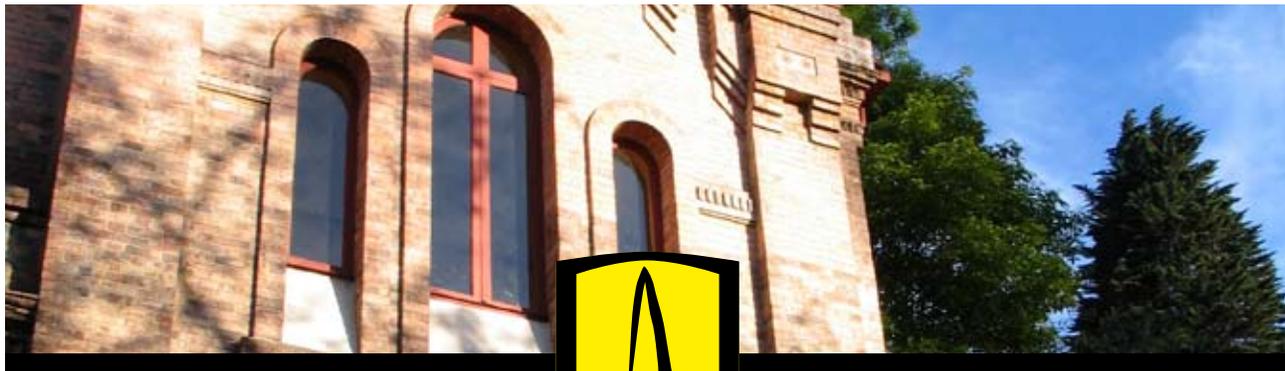
La activación tónica corresponde a estados emocionales profundos que despiertan risa, pasión, miedo, y son inmediatas. Son respuestas que no se pueden controlar una vez recibido un mensaje, en este caso, de una publicidad, que genera una huella a largo plazo, recordable de manera fácil.

La activación fásica corresponde a períodos de intervalos de activación, pero hace que el mensaje se entienda mejor.

“Lo ideal en publicidad es combinar ambas. Si estás en una campaña de expectativa es mejor la activación tónica porque genera atracción al momento, y ya para el lanzamiento es mejor trabajar una activación fásica. Las dos aportan mucho y garantizan una adecuada discriminación y retención. Hay que recalcar que la discriminación es indispensable, no sólo la retención, que es lo que ven los publicistas hoy en día. El enfoque del marketing debe cambiar, no podemos seguir pensando en el consumidor como un ente pasivo, que está lejano a todo esto”, enfatiza el experto.

Ricardo Franco, Psicólogo por Universidad Konrad Lorenz – Colombia y publicista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano (Colombia), es profesor universitario y de postgrado en la Universidad de los Andes, de la Universidad Javeriana y Universidad Konrad Lorenz en las áreas de Marketing, Investigación de Mercados, Psicología y Comportamiento del Consumidor. También es profesor de postgrado en las universidades Javeriana, Politécnico Gran Colombiano, Sabana y Profesor de pregrado, postgrados y Educación Ejecutiva de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.





LA PÁGINA

UNIANDÉS

La **Rentabilidad del negocio** desde una nueva perspectiva de la efectividad organizacional.

El empresario hoy en día revisa con detenimiento la composición de sus estados financieros con el fin de racionalizar los egresos y optimizar los ingresos. El análisis más usual se realiza en términos de valor agregado, entendiendo por este todo rubro que se derive del fenómeno de recompra del cliente motivado por la percepción de un excedente positivo en la correspondencia directa entre lo que espera encontrar en el producto-servicio y lo que está recibiendo en la realidad. Sin negar que esta manera de acercarse al comportamiento comercial sea útil, también lo es que al interior del mismo existen variables “ocultas” que es necesario poner de manifiesto para comprender mejor el significado de lo que concebimos como rentabilidad del negocio.

Detengámonos en una de esas variables: La Efectividad. La definición tradicional habla de que la efectividad es el resultante de la combinación de dos componentes dinámicos: la Eficacia y la Eficiencia. La primera se concibe como el logro de objetivos y la segunda como la administración racional de los recursos. Esto es parcialmente cierto, pues en esta concepción sólo se está mirando el resultado final, es decir, si el funcionario o el equipo o la empresa han realizado lo que se propusieron y si lo hicieron con la administración adecuada. Pero existe una faceta adicional y seguramente más importante, que es la que resuelve la pregunta ¿qué genera el logro y la adecuada administración de los recursos?.

En primera instancia el logro de objetivos tiene su raíz en el sentido que dichos objetivos tienen para quien los quiere lograr. No es gratuito encontrar en las empresas personas que a pesar de tener un buen grado de claridad sobre la definición del objetivo a la hora de la verdad generan toda suerte de confusiones. El quid del asunto no está tanto en la buena definición de un objetivo sino en que sea el resultado de sentidos compartidos y construidos con quienes deben lograrlos. Lo que más se opone al logro de una meta es la meta misma, en tanto no sea producto de una coincidencia de voluntades que permita alcanzarla con entusiasmo y energía.

En segunda instancia, la administración de los recursos está, por definición, asociada al sentido de los objetivos que se quieren lograr. Esto quiere decir que quienes no quieren alcanzar los destinos colectivos siempre encuentran en los recursos un argumento para su propia ineficiencia. Detrás de esto lo que se plantea es el valor que tiene el esfuerzo como el motor que permite armonizar la administración de cualquier organización, esfuerzo entendido como uso integral de la inteligencia humana en todas sus manifestaciones.

Pero el esfuerzo tiene tres grandes interferencias, que lo son en tanto la persona permita que lo sean. La primera de ellas es el temor. ¿Cuánto le cuesta a una empresa un empleado temeroso? Seguramente mucho dinero. No existe una cuenta en el estado de resultados que se denomine Temor de los Empleados, pero allí están las cifras derivadas de éste. El miedo a abordar nuevas maneras para realizar mejor el trabajo, a tomar decisiones con niveles de riesgo (todas los tienen) percibidos como elevados, a confrontar sanamente las ideas de otros, a dar respuestas adecuadas a los clientes sin depender de la opinión del jefe, etc. Y no se hable del costo que pueden tener los gerentes temerosos. ¿Cuántas organizaciones existen o dejaron de existir como consecuencia del ejercicio gerencial impregnado de miedo? Ahora, es necesario dejar en claro que no estoy hablando del miedo asociado a la sobre vivencia de la especie. El miedo del que hablo es aquel que tiene el poder de restringir la visión personal sobre las oportunidades que la vida ofrece permanentemente. La segunda son las creencias. Conocidas como paradigmas, modelos mentales, esquemas intelectuales y de otras tantas formas, las creencias no son otra cosa que el conjunto de parámetros que utilizamos cotidianamente para explicar y evaluar la experiencia. El problema no está en la creencia misma sino en la relación que establecemos con ella. En algunas ocasiones somos incapaces de aceptar otras maneras de concebir el mundo porque estamos aferrados a nuestra sola, única y verdadera manera de verlo. Es claro que en un mundo en el que la

El logro de objetivos tiene su raíz en el sentido que dichos objetivos tienen para quien los quiere lograr.

velocidad del cambio se convirtió en una premisa de comportamiento global la parálisis generada por creencias enquistadas en nuestro ser no es más que un obstáculo mayor para crecer y desarrollarse en coherencia con los tiempos. La tercera, y quizás la más poderosa de todas, es el apego. Con frecuencia inusitada nos revelamos contra lo evidente sólo porque queremos mantener la aparente seguridad generada por el apego. El empleado que está apegado a su puesto se convierte en una persona altamente improductiva porque estará en función de hacer todo aquello que le garantice la permanencia en el empleo y no el trabajo que debe desarrollar. De allí se deriva la enorme diferencia entre un empleado y un trabajador, el primero orientado al empleo y por tanto capaz de negarse a sí mismo con tal de conservar una fuente de ingresos, cualquiera que ella sea y el segundo, enfocado en el trabajo como opción digna que la vida le ofrece para desarrollar sus capacidades y atribui-

tos. Como es claro, la Efectividad tiene una dimensión humana que trasciende los instrumentos, modelos y formulas mágicas con las que algunos administradores pretenden resolver los problemas de rentabilidad. En el fondo, en toda empresa existen personas que viven y conciben el mundo de una manera determinada y, por tanto, actúan en concordancia con tales supuestos. Puede resultar mucho más interesante explorar el mundo del sentido que se construye colectivamente y del esfuerzo que disminuye el impacto de los temores, creencias y apegos, para encontrar trabajadores que de manera genuina están dispuestos a mejorar sensiblemente la rentabilidad del negocio orientándolo hacia clientes que tienen un alto grado de coincidencia en su percepción de valor agregado y lo que desde adentro la organización le ofrece. Toda empresa entrega al mercado lo que es internamente. Se quiera o no, la organización es la proyección de lo que sus trabajadores creen que es. ■

Jesús Antonio Muñoz Cifuentes, Psicólogo (Pontificia Universidad Javeriana; Bogotá, Colombia); Magíster en Dirección Universitaria (Universidad de los Andes; Bogotá, Colombia); Especialista en Administración: Gerencia de Recursos Humanos (Universidad de los Andes; Bogotá, Colombia); Programa de Alta Gerencia (Universidad de los Andes; Bogotá, Colombia); Programa de experto en Calidad Total (ICONTEC-AFNOR; Colombia, Francia). Actualmente Profesor de la Universidad de los Andes y Director Académico del CENTRO ESTRATEGICO DE FORMACION EJECUTIVA, CEFE (San José, Costa Rica).



Universidad de los Andes
Facultad de Administración

PROGRAMA AVANZADO EN
MARKETING ESTRATÉGICO
Mayo-Agosto, 2009 • Santo Domingo, República Dominicana



Intras
Integral Training Solutions

¡Tercera 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

<p>Módulo 1 BRANDING & BRAND ASSET MANAGEMENT: Cómo Construir, Afianzar, Gestionar y Hacer Crecer una Marca.</p>	<p>Módulo 2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING: Consolidando la Posición de la Empresa y de sus Productos en el Mercado.</p>	<p>Módulo 3 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: Cómo Identificar las Tendencias y Patrones de Consumo en los Mercados.</p>	<p>Módulo 4 COMUNICACIÓN EFECTIVA EN MARKETING: Optimizando el Impacto y la Eficiencia de las Acciones de Comunicación.</p>
--	---	--	---

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 participantes un certificado individual por el/los módulos que asista.

La realización del programa completo significa un descuento de un 18% con relación a la suma del valor.



EQUIS
ACCREDITED



Accredited by
Association of MBAs

Financiamiento disponible
a través de FUNDAPEC

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

Puesta en circulación del libro **“Hacia la Empresa Familiar Líder: Una visión práctica y optimista”**



El Instituto de Empresa (IE) de España, el Instituto del Comercio Exterior y la Innovación Empresarial (ICEI) y la firma internacional de capacitación INTRAS, organizaron la puesta en circulación de la obra más reciente del reconocido experto internacional en gestión de empresas familiares, Sr. Manuel Bermejo Sánchez, titulada “Hacia la Empresa Familiar Líder: Una visión práctica y optimista”, en el Auditorio de ICEI, ante un nutrido grupo de importantes empresarios y altos ejecutivos de las principales empresas familiares de la República Dominicana. Este libro, que nace bajo el sello de la casa editorial Prentice Hall pretende abordar los retos de la empresa familiar en su conjunto y ofrecer una visión adaptada al concepto latino de familia. Dentro del marco de esta actividad, también se ofreció a los presentes una interesante conferencia con el tema “Estrategias Empresariales en Tiempos de Crisis”, dictada por el Sr. Bermejo. “Es muy importante tener presente la innovación constante, tanto de productos y procesos como en el desarrollo de tecnologías” destacó el Sr. Bermejo.

El Sr. Manuel Bermejo, Ingeniero Agrónomo por la UPMadrid, posee un Diplomado en Corporate Entrepreneurship en Babson Collage y un MBA por el IE Business School. Es Director de Programas de Alta Dirección y Empresa Familiar en el IE Business School y profesor titular en el IE Business School en el área de entrepreneurship y empresa familiar.

Es también coautor de los libros: “Crea tu Propia Empresa”, editado por McGraw-Hill 2003, “La Creación de la Empresa Propia”, editado por McGraw-Hill 1994 y “Guía Práctica del Franquiciador”, editado por Tormo y Asociados 1988.

El Sr. Eddy Martínez, Director Ejecutivo del CEI-RD, tuvo a su cargo las palabras de bienvenida e introducción del Sr. Manuel Bermejo, de quien destacó la vasta experiencia internacional en el asesoramiento a empresas familiares. Así mismo la Sra. Elena Viyella de Paliza, Presidente de Indescorp, tuvo a su cargo la reseña del libro.

Acompañó también en la mesa directiva de esta actividad el Sr. Ney Díaz, Presidente de INTRAS, firma líder de capacitación especializada en la República Dominicana y aliado en el país del Instituto de Empresa, IE Business School, para sus programas de Alta Dirección.

Realizan conferencia **“Decisiones estratégicas en tiempos desafiantes”**



La firma internacional de capacitación INTRAS y la reconocida escuela de negocios INCAE organizaron recientemente de forma conjunta la conferencia magistral titulada “Decisiones Estratégicas en Entornos Desafiantes: Las Tres Vértices de la Estrategia” la cual fue dictada por el Dr. Esteban Brenes, Profesor Pleno en las áreas de Estrategia Empresarial y Empresarialismo de INCAE, quien visitó el país especialmente para la ocasión.

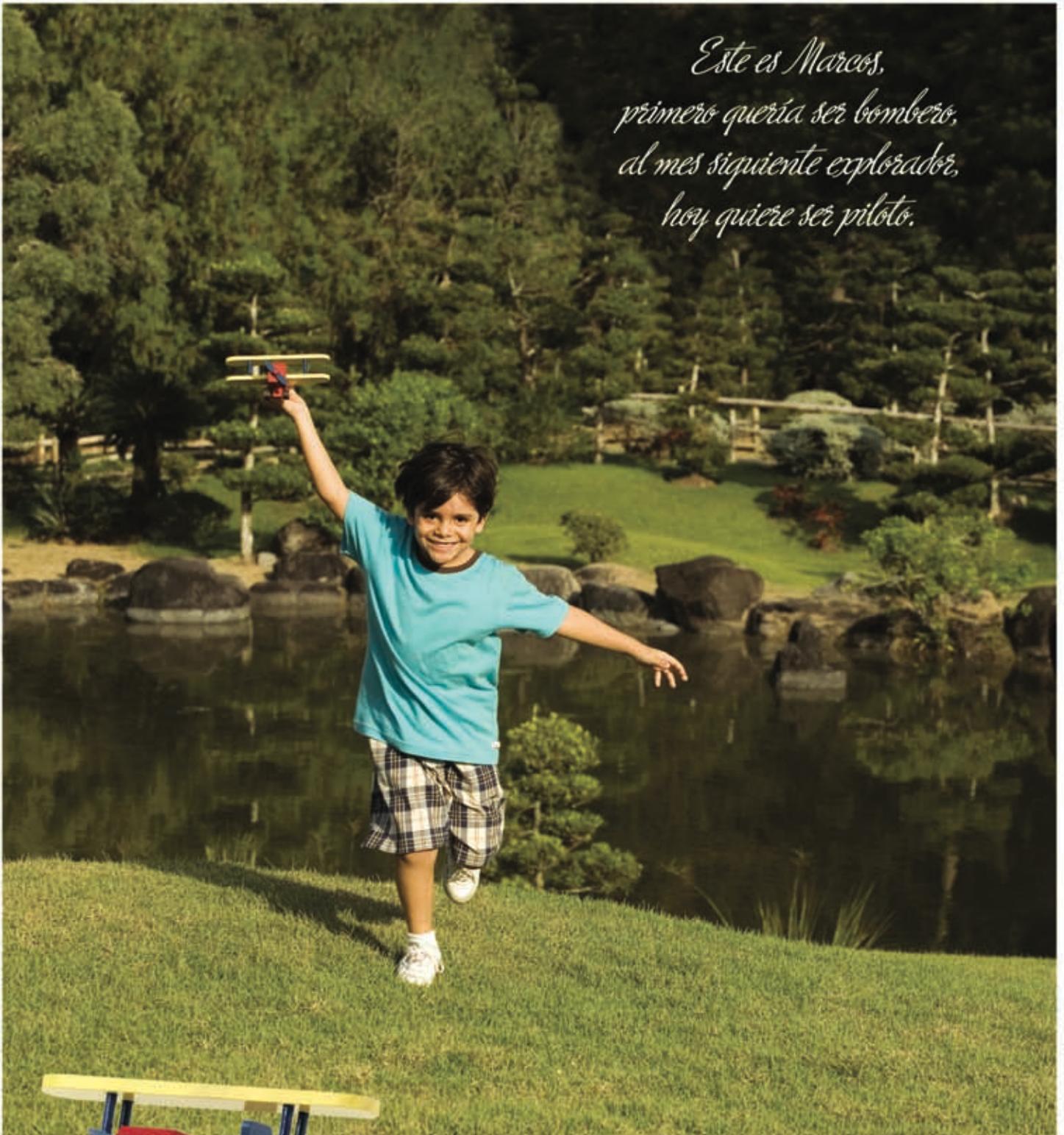
Las palabras de bienvenida a este evento estuvieron a cargo del Sr. Ney Díaz, Presidente de INTRAS, quien destacó que esta actividad forma parte del ciclo de charlas magistrales que ambas instituciones vienen realizando con el objetivo de contribuir con la competitividad del sector corporativo de la República Dominicana. A este evento se dieron cita importantes empresarios y altos ejecutivos del país.

Durante su disertación el Dr. Brenes señaló que “ahora más que nunca la estrategia en las empresas cobra relevancia extrema. Ya que es precisamente en tiempos difíciles y entornos desafiantes cuando se pone a prueba la coherencia de las organizaciones y su capacidad para afrontar las circunstancias sin renunciar a su propuesta de valor”.

INCAE, fundada en 1964 por iniciativa de la comunidad empresarial y los gobiernos de Centroamérica, es la institución líder en Latinoamérica en enseñanza superior e investigación en el campo de la administración y economía. Desde entonces cuenta con la asesoría de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Dentro de sus muchos galardones y reconocimientos cabe destacar que ha sido reconocida por cuatro años consecutivos (2003-2006) como la Escuela de Negocios N° 1 de Latinoamérica (Ranking de la Revista América Economía) y por segundo año consecutivo en el puesto N° 10 dentro de las mejores escuelas de negocios del mundo, según el Ranking del Wall Street Journal (2005-2006).

INTRAS, firma líder de capacitación especializada en la República Dominicana, es el resultado de numerosas alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración con prestigiosas firmas internacionales de consultoría y entidades académicas de primera línea, así como también de la representación de importantes institutos internacionales de capacitación ejecutiva.

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



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

Humano
ARS

tan humano como tú

27 años brindándote la mejor cobertura



 **BANCALARI**
CORREDORES DE SEGUROS

Gustavo Mejía Ricart esq. Abraham Lincoln
Torre Piantini 7mo. Piso, Santo Domingo, República Dominicana
(809) 566 1131/ Fax (809) 544-3488

