

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709 | Octubre-Diciembre 2009



CARAS
DE LA
INNOVACION



Arregla tu carro en menos pasos.

Lleva tu carro directamente a uno de nuestros talleres preferidos y ellos hacen los trámites por ti.

www.universal.com.do • Tel. 809 544 7111



Santo Domingo: AutoNovo, Auto Colors Express, Fix Auto, Interauto, Machuca Auto Paint, Talleres D'Colores, Taller de Pintura Automotriz, Viapaint, Zonauto **Santiago:** Auto Pintura Robles, Mera Auto-Tecnología **Puerto Plata:** Auto Pintura Arturo **Higüey:** Viapaint.



POPULAR
Siempre a tu lado

*Existe un lugar donde
encuentro oportunidades para
mi desarrollo profesional.*

**Aprobación inmediata.
Atractiva tasa de interés.
Cómodas cuotas.**

Creciendo contigo, siempre a tu lado.

Préstamos Personales
POPULAR



6

La Sección de los Expertos
**Lealtad del talento;
cultura de empresa y
marketing interno**

La gestión empresarial del siglo 21 vive una pérdida de valores como la lealtad, el compromiso y el sentido de pertenencia, y la empresa se considera un vínculo temporal e instrumental-funcional.



18

De Portada
**Dos caras de
la innovación**

Andrew Razeghi y Robert B. Tucker, plantearon en INNOVATION SUMMIT 09 que en medio de todos los retos económicos, hay que hacer las cosas de otra forma para poder obtener resultados diferentes.



35

Temas de Vanguardia
**Disciplinas de
la organización
inteligente**

Las organizaciones inteligentes ya se han inventado, pero aún no se han innovado. Cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas "tecnologías de componentes".

Carta del Director

Una crisis realmente real..... 4

Herramientas Gerenciales

Crear, apostar y medir 9

Apuntes Ejecutivos

Las nuevas vías del branding 12

Mejores Prácticas

Las claves del éxito de la mujer directiva 14

Nuestros Clientes Preguntan

El vendedor eficaz..... 16

Protagonistas

Simplificando la Complejidad.....23

Desde INCAE

Adentrándonos en adquirir o fusionar26

The Seminarium Letter

Lo que compromete más a los empleados28

Tips-n-Tricks

Negociando en tiempos de crisis.....30

Ventana Internacional

Cuando innovar es entrenar32

La Página de UNIANDES

¿Cadena de valor?.....36

Noticias de INTRAS

..... 38

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
Octubre-Diciembre 2009

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
Carol Troll
Daryelin Torres
Gina Holguin
INTRAS
Isaolym Mieses

Colaboradores en esta edición
Jesús Cirera
Julio Decaro
Juan Carlos Alcaide
Tom Kelley

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
Víctor Gómez
Fuente Externa

Colaborador de Diseño de Artes
Jeffrey Medina López

¿CUÁL ES TU PLAN?

Préstamo para el apartamento
Primer préstamo del anexo
Mensualidades que faltan del carro
Tarjeta de crédito
La otra tarjeta!!!!

consolidación
de deudas

¿MENOS GASTOS MENSUALES?
Nosotros estamos en plan de prestarte
PARA UNIFICAR TUS DEUDAS.

- Baja tasa de interés fija a 12 y 24 meses.
- Tarjeta de crédito gratis.
- Increíbles descuentos en servicios de seguridad, instalación de hierros, inversores, suscripción a periódicos y más.
- Apertura de cuenta de ahorros con la que puedes ganar múltiples premios mensuales.
- Proceso sencillo y aprobación rápida.



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS
SOMOS PARTE DE TUS PLANES

Para mayor información llama al 809 687 APAP (2727) y desde el interior sin cargos al 1 809 200 2737
o visítanos en cualquiera de nuestras oficinas • www.apap.com.do • servicioalcliente@apap.com.do

Una Crisis “Relativamente Real”...



Ney Díaz

A diario leemos noticias sobre el nivel de contracción que ha sufrido la economía mundial. De igual forma estamos expuestos a numerosos datos estadísticos que nos evidencian la magnitud y envergadura de la situación. Es por esto que hoy día, el atreverse a plantear que la economía global, y por ende la local también, no atraviesan por un escenario desfavorable sería un acto de insensibilidad y obviamente un absurdo. De hecho, no hay una reunión de negocios donde no se dediquen los cinco minutos protocolares a hablar de la crisis o una reunión entre amigos donde el tema de la crisis no termine monopolizando la conversación.

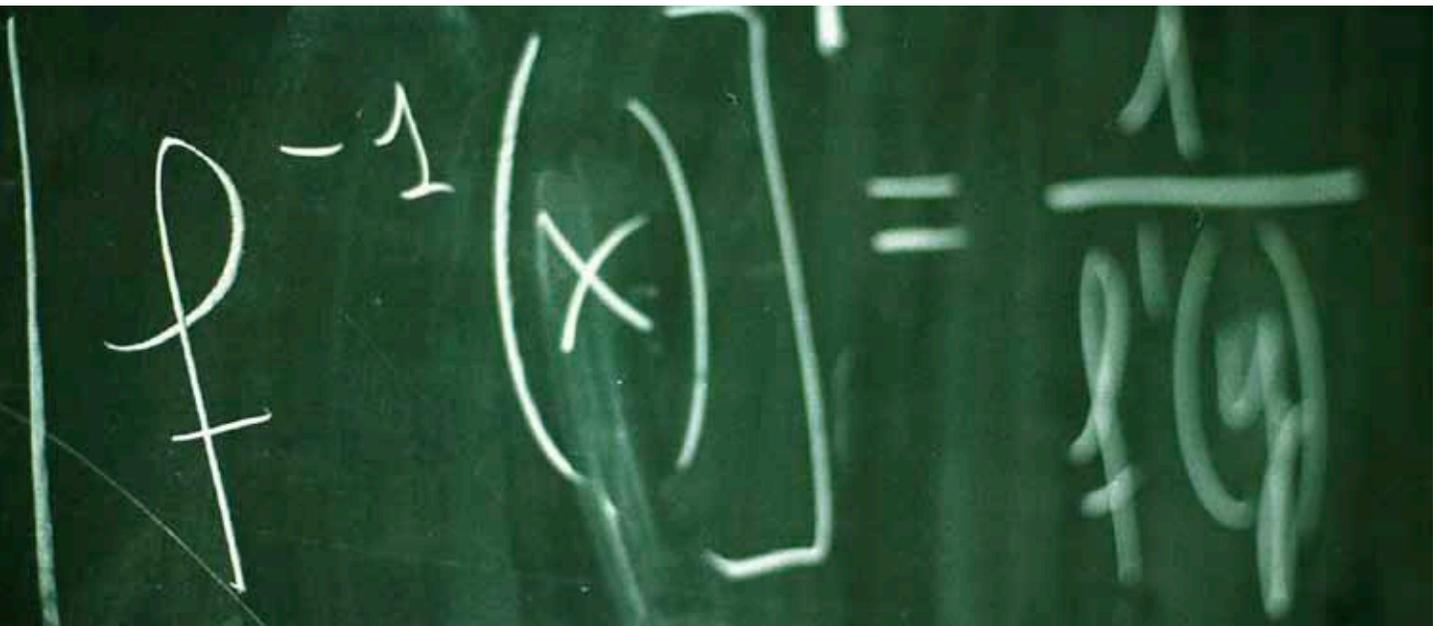
Si algo he aprendido a estas alturas sobre esta crisis es su “relatividad”. Es decir, que las reacciones y expresiones de preocupación del empresario que se queja de que sus ventas han bajado de mil a novecientos millones son prácticamente iguales de dramáticas que la del pulpero de la esquina que está preocupado porque “la venta ta floja”. Dicho de otra forma, las personas nos acostumbramos tanto a vivir en una determinada realidad que cuando tenemos un problema que nos afecta reaccionamos ante ellas en la misma proporcionalidad e intensidad, independientemente de que una realidad sea sustancial mejor que la otra.

Otra cosa que he aprendido es que las personas están tan inmersas en sus crisis “relativas” que no entienden que aún en la peor de las crisis, las oportunidades aflorarán si tan sólo las energías se concentraran en lo correcto. Sin embargo por lo regular las reacciones de todos son las mismas (obviamente en diferentes proporciones). Mientras el empresario empieza a despedir empleados y a reducir costos con un “machete” (en lugar de utilizar un bisturí), el pulpero de la esquina entra en franca de-

presión y en un espiral de ahorros de gastos que al final de cuentas afectará su crecimiento en el largo plazo. A diferencia del empresario cuya preocupación es al menos mantener lo que ha logrado, el único problema de este segundo es que al asumir esa posición “fatalista” ante toda situación adversa, nunca podrá dar el próximo paso para crecer y evolucionar y por ende es muy probable que termine el resto de su vida haciendo lo mismo.

Cuando hay crisis los mercados se contraen, no desaparecen... Es decir, si antes el mercado total de un determinado producto era de 100 unidades y ahora es de 80 unidades, en vez de hundirse en su propia crisis existencial, sus energías deberían enfocarse en lograr que todas esas 80 unidades sea usted quien las venda, no sus competidores y mucho menos los proveedores de productos sustitutos. Dicho de otra forma, su prioridad debe ser el lograr innovaciones en sus productos, proveer servicios agregados, crear valores añadidos, implementar estrategias de comunicación, desarrollar iniciativas que lo lleven a ser la única opción (o al menos la opción preferida de sus clientes). Solo así cuando el mercado total sea de 100 unidades otra vez usted habrá salido “fortalecido” de esta crisis.

Ney Díaz





UNA MEJOR NACIÓN ES RESPONSABILIDAD DE TODOS



GRUPO LEON JIMENES
Por una mejor nación



Juan Carlos Alcaide

Claves para la lealtad del talento; cultura de empresa y marketing interno.

La gestión empresarial del siglo 21 y los valores sociales en su conjunto han cambiado en los últimos años, y siguen cambiando: hay una pérdida de valores tradicionales como la lealtad, el compromiso, la vinculación y el sentido de pertenencia. Ya no hay sindicatos, “conciencia de clase”, pero tampoco hay sentido del vínculo con organizaciones de toda índole, y la empresa se considera un vínculo temporal e instrumental-funcional.



En otro orden, cualquiera que esté en selección de personas, o tenga experiencia directa en el asunto, sabe que hay escasez de recursos humanos; por eso, es trascendente ser capaces de retener el talento, lograr altos niveles de lealtad y vínculo, y adoptar una perspectiva cultural integral de valorización extrema de palabras como motivación y desarrollo, satisfacción integral, fidelización y lealtad. Las compañías deben redefinir las habilidades y capacidades requeridas en el personal de recursos humanos. La moderna gestión del talento y el capital humano de las empresas se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados y compartidos plenamente, en especial por parte de aquellos que integran los altos mandos de la organización. Esos principios son los siguientes:

- 1 El activo más valioso de una empresa es su gente; es decir, su Capital Humano.
- 2 El personal no es simplemente un “recurso” más de la organización: es el único factor que puede generar ventajas competitivas a largo plazo.
- 3 La forma como la empresa gestiona su capital humano influye, de forma directa y significativa, en los niveles de rentabilidad de la organización.
- 4 La creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento y desarrollo futuros, la participación de mercado y la estabilidad de una empresa dependen, sobre de todo, de su capital humano.

Para utilizar de la mejor manera posible ese capital humano, las empresas deben desarrollar internamente las habilidades necesarias para gestionar con eficacia tres

enfoques clave: la cultura de empresa, el marketing interno, la fidelización y lealtad de empleados.

La Cultura de Empresa

Está ampliamente estudiado el impacto que tiene la cultura de una empresa en aspectos como niveles de rentabilidad de la organización, capacidad de innovación, orientación al mercado, capacidad para superar crisis internas, fidelización de sus bases de clientes, niveles de calidad de sus productos o servicios, niveles de satisfacción de los consumidores, usuarios o clientes, niveles de participación de mercado, fidelización del personal, clima laboral y desarrollo humano.

Se le define como el conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes y compartidas que les permiten a las personas que trabajan en la empresa desarrollar una forma unificada de “percibir la realidad” y, en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requerimientos que les plantea el entorno y la propia gestión de la organización. Debemos recordar que las empresas, como grupos sociales que son, también desarrollan sus propias culturas.

¿Por qué la cultura lo determina todo en una empresa?

Indiscutible es que incide en las distintas áreas y posee repercusiones sobre los diferentes asuntos que son propios de la gestión de una empresa. La cultura determina lo que se considera que es el “bien” (crecimiento, rentabilidad, participación de mercado, expansión, nuevos mercados, etcétera) para la empresa; en consecuencia, condiciona lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto.

Básicamente, la influencia de la cultura se materializa, al determinar “lo que es bueno o no, lo que es aceptable o no, lo que es conveniente o no para la empresa y su futuro”, en todas las decisiones que se adoptan como parte de los cuatro sistemas en que se estructura la dirección, gestión y operación de una empresa. Así, influye y condiciona el sistema de planificación, o criterios y métodos utilizados para prever el futuro de la empresa; el sistema de dirección, o estilo de liderazgo, nivel admitido de delegación, métodos y sistemas de trabajo, relaciones internas, niveles de comunicación e interacción, objetivos y metas de la dirección, estilo de gestión de los niveles de mando, motivaciones, formación, etc.; el sistema de organización, o estructura de la empresa; y el sistema de control.

No existen elementos de la cultura de empresa que sean universalmente positivos o negativos, buenos o malos, todo depende de la situación de la empresa y de su entorno. Pero existe un tipo de cultura que puede representar una seria

amenaza para cualquier empresa: las culturas inadaptables, que si las empresas las desarrollan y consolidan llegan a una situación en la que son incapaces por sí solas de implantar los cambios que sus estructuras, operaciones, enfoques y estrategias requieren para adaptarse a las transformaciones y exigencias que les plantea el entorno. Para que los niveles de mando gestionen de forma consciente la cultura de sus empresas, se debe transmitir de forma eficaz a todo el personal de la organización los componentes de la “nueva” cultura. Para esto último es imprescindible la gestión eficiente de:

El Marketing Interno, que es el conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa cuyo propósito es lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio, necesaria para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los servicios que comercializa la organización.

Para realizar un eficaz programa de marketing interno, es necesario recurrir a las siguientes “materias primas”: la misión y visión de la empresa, la organización, sus procesos, los factores clave para el éxito, sus objetivos, las personas, los comportamientos (“así hacemos las cosas aquí”) los hábitos, las prácticas que se deben imitar, y el valor esperado en los procesos internos.

El marketing interno debe comenzar mediante la identificación de las necesidades y expectativas del personal respecto a la empresa y a sus puestos de trabajo, para lo cual se desarrolla la investigación del clima que existe dentro de la organización, que permite comprender la dinámica relacional y de comportamiento, los tipos de intercambios que se establecen entre las personas, los grupos y sub-grupos que existen dentro de la organización (al margen de la estructura oficial), las relaciones con el entorno externo, y similares. El segundo instrumento son las sesiones focales o focus group, que dinamizan grupos de personas que, al interactuar entre ellas, facilitan información sobre comportamientos organizativos y expectativas de los propios participantes. El tercer instrumento son las entrevistas individuales en profundidad.

Esta información se procesa para fines de elaboración del Plan de Marketing Interno, uno de cuyos propósitos es la fidelización y lealtad de los empleados.

Con base en una cultura de empresa alineada hacia la retención del personal y un Plan de Marketing Interno debidamente elaborado, es posible implantar un Plan de Acción Interno que eleve las posibilidades de retener a los mejores empleados y talentos, tanto a nivel operativo como ejecutivo. Para estos fines, la clave radica en los incentivos que se ofrezcan al personal que le induzcan a permanecer en la empresa. Sin lugar a dudas, entre ellos figuran los incentivos económicos. En los últimos años, son muchas las empresas que han profundizado en la generación de vínculos vía económica-no monetaria. Así, “detalles”, “obsequios”, “viajes de incentivos” y otros elementos salariales en especie, han ido ganando fuerza.

Pero es fundamental que el empleado se sienta satisfecho con los factores no monetarios, relacionados con la percepción que se hace de sí mismo y de su posición e importancia en la empresa.

En otro orden de cosas, y más centrados en la generación de lealtad a través de la motivación-promoción y recompensa de logros individuales y/o colectivos, la empresa dispone también de algunos satisfactores que han de generar mayores índices de vínculo y sentido de pertenencia a la empresa, a través del reconocimiento y del premio del trabajo bien hecho, como satisfactores relacionados con los logros alcanzados en el propio trabajo, satisfactores relacionados con los progresos realizados (participar en cursos que le permitan desarrollarse profesionalmente con miras al futuro, por ejemplo, o alcanzar un nivel de responsabilidad en el que tenga que dirigir equipos de personas).

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)



CONCLUSIÓN

El resultado último procurado se puede sintetizar de la siguiente manera:

**Proveedores
fijos y contentos**



**Empleados
fijos y contentos**



**CLIENTES
CONTENTOS
Y FIJOS**



Crear, apostar y medir

Las innovaciones en los servicios son diferentes que las innovaciones en los productos. Dos consultores de Innovare y del INCAE Business School ofrecen ejemplos para encender los motores de la creatividad productiva

Por Daryelin Torres

En los últimos meses, la innovación parece el tema de moda de talleres, encuentros y artículos. No es coincidencia. Unos 22 mandatarios hablarán sobre “Innovación y Conocimiento” durante la XIX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, a celebrarse en noviembre en el balneario de Estoril, Portugal. Innovar, en todos los ámbitos y sentidos, se impone como una necesidad de Estado ante la situación económica. Se debate cómo innovar más rápido, qué porcentaje del PIB invertir en investigación y desarrollo (0.5% promedio en Latinoamérica), cuáles son los indicadores más apropiados para medir la innovación, cómo articular estrategias nacionales de innovación por sectores con la marca-país, etc.

Sin embargo, en República Dominicana la discusión todavía es otra y un ejemplo de ello es que las entidades con un coordinador o departamento de innovación en su organigrama son escasas.

“¿Cuál es nuestro problema cuando competimos? Todos hacemos lo mismo y creemos que estamos innovando”, dijo un profesional del sector bancario que impresionó a Luis López durante el seminario “Innovación en servicios” que el experto del INCAE Business School impartió en Santo Domingo, en julio, junto a Mario Morales, de la consultora Innovare.

Esta confusión sobre lo que es innovación y el estado de inercia del mercado local que revela el comentario, son algunos de los principales obstáculos que impiden a las organizaciones “implementar nuevas ideas que le produzcan valor a la empresa”, que es la definición de “innovar” que prefiere Morales.

En un país donde el sector servicios, al que pertenecen las empresas de turismo, energía, agua, comunicaciones, los bancos, las aseguradoras, aporta 59% del PIB, según el Banco Central (2008), se hace necesario encender los motores de la creatividad productiva para mantener el liderazgo.

Romper la inercia

“La competencia te impulsa a innovar y la innovación permite que la empresa de un salto hacia un campo con muy poca o ninguna competencia”, lo cual permite obtener beneficios de nichos no explotados, explica López. “Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo. Esta simultaneidad hace que los métodos tradicionales de desarrollo de productos no se puedan aplicar a los servicios. Además, no se pueden crear y guardar como inventario y dependen de las percepciones que tenga un cliente en el momento mismo del consumo”, comenta el consultor del INCAE.

Pero la innovación en los servicios ha sucedido de manera reactiva, concentrándose en adoptar nuevas tecnologías y equipos (“innovación tecnológica”), lo que ignora que existen por lo menos ocho áreas en las cuales generar cambios, según la clasificación de Innovare, como se ejemplifica a continuación:

Segmentos de mercado. El Grupo Financiero Banorte, en México, creó un banco exclusivamente para las necesidades de la mujer, con servicios únicos que los diferencian de sus competidores tradicionales. Para el 2006 este banco ya le había prestado US\$23 millones a 16,000 mujeres.

Canales de distribución. La empresa 24x7 Cultural, de Brasil, adaptó máquinas expendedoras de gaseosas para vender libros 24 horas al día, los siete días a la semana, en ubicaciones poco usuales como las estaciones del Metro. Hoy vende 10,000 libros mensualmente en sus más de 40 máquinas ubicadas en Sao Paulo y Río de Janeiro. **Canales de comunicación.** GE Money, también conocido como GE Consumer Finance, sistematizó la innovación para administrarla en seis países (15,000 empleados). Con softwares de gestión de ideas han llevado la innovación a cada computadora del banco y adoptaron un proceso que regula la oferta y demanda de ideas para evitar

cuellos de botella y administrar los conflictos que puedan surgir con normas como la ISO-9000 y Six Sigma, que reducen las variaciones en los procesos. Hoy el banco capacita a sus empleados en el área y aspira a que el 20% de sus utilidades en 2013 provenga de su programa InSIva (InNOva en positivo).

Modelos de negocios. Cemex creó el programa Patrimonio Hoy para permitirle a la gente de bajos recursos en México comprar cemento para construir o ampliar su vivienda. Hoy unas 120,000 familias han ahorrado y pagado con sus ahorros los materiales necesarios para construir su casa propia y alcanzar ese sueño.

Procesos. Grupo Gruma Centroamérica, líder mundial en la producción de tortillas y harina de maíz, creció dos dígitos del 2004 al 2006. El gerente general se dio cuenta que no podrían seguir creciendo a los mismos niveles que en los tres años anteriores con las mismas marcas y haciendo lo mismo. Diseñaron el programa interno Ideas en Acción, con apoyo de consultores. Recorrieron el trayecto de la fase “análoga” (ideas en papel) a la digital para gestionar las ideas que aportan sus empleados y se hizo necesario mejorar la calidad de las propuestas. Apoyados en el software Idea-rium y después de capacitar a sus mil empleados, el número de ideas rechazadas bajó 50% y el gerente de proyectos de innovación evalúa las ideas mucho más rápido.

Productos o servicios. Después de un proceso intensivo de formación en innovación y psicología de la creatividad, impartido por Katharsis e Innovare, a los líderes de Meals Colombia (dueña de la marca Crem Helado, el paraguas de marcas de helado más grande de ese país), Crem Helado lanzó la línea Hobby de \$500 pesos, con ventas por mes de 2.5 millones de unidades. Crem Helado no comercializaba productos de \$500 pesos y se dieron cuenta de que circulaban en el país 300 millones de unidades de monedas de \$500 pesos y, además, el 84% de la población colombiana está en estratos económicos 1, 2 y 3. La empresa también aumentó las ventas del producto Polet en 12%. Para esto se activó la marca

directamente en el segmento al que va dirigida a través de vallas, modelos y degustaciones en el sector financiero y en restaurantes de estratos altos. La empresa también en cuenta el área de mantenimiento y reconstrucción de equipos casi en desuso para optimizar su rendimiento, con los cuales ha logrado exportar a Ecuador, sin grandes inversiones. También digitalizó sus pedidos con el uso de “handhelds”, que ha mejorado la eficiencia en el proceso de facturación y la oportunidad de venta.

Alianzas estratégicas. La diseñadora Cynthia Rowley buscó a la empresa Tupperware para diseñar una línea de contenedores de moda, pero la idea no funcionó. Entonces Cynthia usó los materiales de esa marca en sus propios diseños (zapatos, brazaletes y bandas para el pelo), con lo cual tuvo éxito. Una idea inesperada fruto de una alianza.

Experiencias de la marca. Para mejorar las percepciones y experiencias de los clientes hay que trascender los “focus groups” y las buenas prácticas de servicio al cliente. Nike Plus se conecta con sus consumidores a través del deporte y una tecnología que permite que un dispositivo mande información a una página web para que puedan saber cuántos kilómetros han recorrido con sus zapatos.

¿Cómo encender el motor de la innovación?

¿Cómo saber cuándo es necesario empezar a innovar? “Cuando se compite por precios es hora de innovar y cuando hacemos lo mismo competimos por precios”, explica Morales. Para llegar al último estadio de la innovación (una práctica constante, a alta velocidad) el proceso debe sistematizarse. “Es necesario, primero, definir claramente qué significará la innovación en su empresa, el alcance que tendrá (tipos de innovación) y dar a sus empleados ejemplos concretos para que se inspiren, porque no es lo mismo hacerlo en una empresa de alimentos que en un banco”.



El proceso de innovar tiene ocho fases:

1. Define qué presupuesto va a dedicar y cuál puede ser el retorno.
2. Una forma de involucrar a la alta dirección es incorporar la innovación como criterio de la evaluación para compensar a los ejecutivos.
3. Para evitar que la unidad de gestión de innovación sea vista como “la creativa”, alguien externo, Luis López sugiere nombrar a un “coordinador” de innovación. “Lo importante es que sea capaz de darle curso a las ideas y depurar cuál es la más conveniente”, explica. Entre sus funciones están canalizar, apoyar y poner en práctica las ideas.
4. Diseñar una ruta simple de administración de ideas para presentar propuestas, evaluarlas, adoptarlas o rechazarlas, con un balance entre libertad y disciplina.
5. Cuáles serán los criterios de evaluación, quiénes evaluarán las ideas y cómo se tomarán las decisiones.
6. Estimular la cultura de innovación con un plan de comunicación y capacitación.
7. Establecer algún tipo de incentivo o reconocimiento, no siempre monetario.
8. Si no mide, no puede mejorar. Se pueden definir métricas de entrada, proceso y salida. Ej.: de entrada: qué porcentaje de colaboradores se han capacitado en innovación, número de clientes que se han entrevistado para detectar oportunidades de innovación. De proceso: cantidad de ideas generadas por empleado por año o tiempo promedio de evaluación de una idea. De salida: porcentaje de ideas implementadas, dólares promedio que produce cada idea implementada o tiempo promedio que se dura en lanzar una idea al mercado (“time to market”).

Bienestar



ES CALIDAD DE VIDA,
CON TRANQUILIDAD Y SALUD.

EN WORLDWIDE MEDICAL ASSURANCE,
SABEMOS QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE
PARA USTED Y SU FAMILIA

CUIDANDO SU BIENESTAR,
CUIDAMOS SU **FUTURO.**



**WorldWide
Medical**
Assurance, LTD. CORP.

Representado por:
Seguros WorldWide



www.wwmedicalassurance.com

Santo Domingo: Av. Abraham Lincoln No. 295, Edificio Caribálico, 5to. Piso, La Julia. Tel.: 809-508-7447.
Santiago: Av. Bartolomé Colón, Plaza Texas, Módulo 110, 1er. Nivel. Tel.: 809-581-0111. Email: Info@sww.com.do

Álvaro Gallart

LAS NUEVAS VIAS

DEL BRANDING

Más allá de lo que se ve como resultado patente de una marca, como su aceptación y comportamiento en el mercado, existe algo intangiblemente esencial para lograr una verdadera arquitectura de ella.

Por Carol Troll

Quizás siempre se ha trabajado en torno a formar una marca, un nombre de un producto y todo lo que encierra la imagen, comportamiento, aceptación y etcéteras que ella provoca en el mercado donde se mueve y donde pretende hacerlo. Sin embargo, la palabra branding –o construcción de marca– se acuñó por primera vez en el año 1999.

Se podría comenzar diciendo que para construir una marca hay que crear una reputación sustentada en el mensaje y resultado de lo que entrega para lograr preferencia y lealtad, que son el fin último de la publicidad, y que hay que preocuparse de la propuesta de valor y el posicionamiento de ésta. Estas son palabras de Álvaro Gallart, mejicano, consultor y especialista en investigación y estrategias de branding, quien nos conversa sobre lo que pocos ven, pero muchos creen conocer en cuanto a cómo se hace branding por estos días.

A continuación nos adentramos en una conversación fluida de mucho análisis y revelaciones sobre el fascinante mundo que envuelve el hacer marca y el cómo se debe enseñar a hacer esto, aspecto también de vital importancia.

De hecho, explica que el proceso de enseñanza-aprendizaje del branding, cómo se enseña, o la teoría en sí, requiere comprender al target no sólo como consumidores o parte del mercado, o el final o la punta de la cadena de abastecimientos, como muchos creen, sino como personas en sí. Sin esto no se puede construir marcas porque ellas existen en la mente del consumidor. De hecho, las marcas que tienen la capacidad de trascender son aquellas que tienen la capacidad de aportar algo a la vida de las personas; para eso se necesita entender al consumidor en cuanto a su vida, sus ideas, su cultura, idiosincrasia y creencias para entender su conducta.

Otro elemento indispensable para enseñar branding es tener un método, no importa cuál de los muchos que han sido probados, pero que admita que la construcción de marca no es más que la construcción del capital de marca y sus elementos. También se requiere el uso de ejemplos, casos, y muchos ejercicios de aplicación. Enseñar a ser precisos y concretos para ver qué objetivos busca la marca sobre su percepción en el mercado. En otras palabras, tener una estrategia antes de aprender a ser comerciales. El branding se ve reflejado en nivel de popularidad, nivel de imagen, de preferencia y de lealtad, todos ellos indican que estamos construyendo marca y para eso hay que tener un método.

LO NUEVO DEL BRANDING

Lo más actual que existe en este mundo de la construcción de marcas son los conceptos de Arquitectura de Marca y e-branding o branding en internet.

La arquitectura es un instrumento de crecimiento, puesto que permite extender el portafolio de marcas. Arquitectura no es sólo valor visual, sino que se debe hacer bajo tres lineamientos imperativos: visibilidad, claridad de oferta y significado. Esto es en otras palabras, extender una marca madre como el caso de Nivea, a versiones especializadas como Nivea Vissage, donde se deriva el concepto a otra cosa, guardando la esencia, pero dando un nuevo significado.

Ahora, hablar de arquitectura de marca, ignorando internet, es pecado. Aclaremos que e-branding, nada tiene que ver con e-commerce o e-marketing. Sólo desde el punto de vista del e-commerce, internet es la fuente más importante para los compradores corporativos, porque permite individualizar la oferta. Lo que está haciendo el e-branding es trascender las páginas web para generar comunidades en torno a la marca, lo cual tiene un gran ejemplo en “The One”, aquí en el país, que es el principio de replicar la experiencia de marca en forma virtual. “Hoy día una marca del mundo físico que no esté en internet está incompleta. Hay que estar o la siguiente generación no va a saber de la marca. El branding va a necesitar de internet para cumplir la promesa de construir marcas, porque las marcas poderosas del futuro necesitan aumentar la interactividad, comunidad y la experiencia física y virtual de la marca porque vamos a estar en mercados donde los usuarios van a tener una vida con mezcla de mundo físico y virtual”, explica.

Y es natural si pensamos que el usuario promedio de internet tiene como expectativa poder interactuar. “Las marcas del mundo físico deben entrar al mundo virtual, deben entrar al mensaje clarísimo que está en las marcas que sólo están el mundo virtual, como E-Bay, Amazon o el mismo You Tube, que ya entendieron que necesitan pertenecer y tener alguna presencia en el mundo físico para atraer visitantes y para poder entregar mercancía a través de su e-commerce, por lo que deben buscar elementos para crear esa resonancia y credibilidad, confianza y persuasión en el mundo físico o real. Entonces ahí está el desafío para ambos ámbitos”, dice Gallart.

Hay que entender ambos mundos, combinarlos y no separarlos, y comprender que el futuro de las marcas del mundo físico es entrar al mundo virtual.

El Arte del Abandono

Gallart señala que para entrar a la mente del consumidor se necesita del Arte del Abandono, como le llama, un acto de despojo para adentrarse en él; invita al mercadólogo a pensar como el consumidor, ponerse en su lugar. Para esto aconseja:

- Neutralidad valorativa. Observar y entender el mercado sin juzgarlo.
- Sensibilización. Que el fabricante deje sus oficinas y vaya a vivir como el consumidor en su vida diaria. No sólo parecer, sino ser. No sólo investigar el mercado, sino vivirlo.
- Apagar el hemisferio analítico y hablar con el consumidor para viajar con sus ideas y valoraciones.

Las claves del éxito de la mujer directiva

Maryam Varela, PhD en Inteligencia Emocional, señala lo que para muchas mujeres es un secreto a voces y para otras, un mundo por conocer. Se trata de los cuatro pilares, y más, para que una mujer sea y se sienta exitosa en su carrera empresarial. Autoconfianza, que crea en las cualidades que posee; autoconocimiento de sus puntos fuertes y débiles; autocontrol, es decir la capacidad de moderar sus reacciones emocionales y autoliderazgo, que es el arte de ser uno mismo, sentirse seguro y no tener la necesidad de representar ningún rol.

La buena noticia es que todas estas cualidades se hacen. “Es cierto que se nace con un cerebro, señala, pero es cosa de potenciarlas y desarrollarlas”.

Esto se logra a través del conocimiento de nuestras neuronas, las capacidades innatas que uno tiene y potenciarlas por medio de la autoobservación, viendo las propias capacidades. Conocerse a fondo, no compararse, no querer ser otro y quererse tal como uno es. “Nos movemos con distintos egos, con máscaras sociales en lugar de aceptarnos con nuestras imperfecciones. Yo estoy orgullosa de mi propia imperfección y me encanta ver la imperfección del otro porque hay más autenticidad. Se usa una expresión en España, que es “no ir de nada”, las personas van de perfectos, de campeones. Se trata de ser, no de ir, y esto, aplicado a la vida personal y empresarial”, explica Maryam Varela.

Otro punto importante para obtener este éxito es ser coherente. La primera coherencia es no competir con otras mujeres y la segunda, no competir con los hombres, sino complementarnos. Saber que la mujer cree que maneja mejor su inteligencia emocional, pero no es así, puesto que ella conoce mejor su mundo emocional, tiene más desarrollada la capacidad de entender y comprender el mundo emocional de ella y del otro, que no es lo mismo. La mujer tiene más desarrollado el oído y la vista, por lo que tiene más percepción para una situación de negociación.

Trabajar bien la inteligencia emocional es conocer bien las cinco competencias que la conforman y que están presentes en ambos géneros. Son autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidad social. Estas cualidades en una mujer la hacen tener más y más preponderancia en altos cargos dentro de las organizaciones. A juicio de Varela, la razón es que las empresas están cambiando a estructuras más dinámicas y horizontales donde la clave para dirigir las es ser capaz de co-

municarse y movilizar a las personas a la participación, y eso lo tiene más desarrollado la mujer, que puede manejarse mejor a sí misma y a los otros, que no es equivalente a dirigir, pues manejar es llevar a otros a resultados como un líder, sin imponerse. La mujer tiene un rol más de incentivar a la participación que trae de niña, desde su casa, en el hogar, con los amigos, incluso a las personas dentro de un departamento en una organización y eso lo debe llevar al mundo empresarial.

Señala la experta que el nuevo paradigma es que la mujer se sienta orgullosa de ser mujer, que crea en sus propias capacidades y se deje de pensar que hay que moverse en el mundo empresarial con normas masculinas. Hay que mantener el rol femenino. No hay que competir con el hombre para que ellos no se pongan difíciles como lo hacen con aquellas mujeres que van a la defensiva o son agresivas.



Maryam Varela

TIPS

- » **Conocer** a fondo las capacidades femeninas.
- » **Potenciar** las que más se tenga. No todas tienen en el mismo grado de capacidad.
- » **No** dejarse llevar por las reacciones emocionales. Saber distinguir entre emociones y datos.
- » **En** una relación de pareja o empresarial, si una mujer es capaz de hacerle entender al hombre cómo van sus emociones, es una ayuda.
- » **Nunca** hablar de las emociones cuando están descarriladas, pues se sobre-reacciona. Conocer bien cuáles son los desencadenantes de las explosiones emocionales, si es una persona o una situación. Hay tres cosas que desencadenan lo peor de nosotros: una persona que tenga algo de mí que no me gusta (el espejo), que una persona tenga algo que no tengo y quisiera tener, que una persona tenga una característica de alguien que me haya dado dolor en el pasado (un fantasma del pasado).
- » **Ejercer** autoliderazgo, ser libre, dejarse expandir, ser lo que uno quiere ser.



El vendedor eficaz

Muchas empresas creen que la mejor forma de manejar a la fuerza de ventas es controlar la actividad de la misma. Los resultados de esta teoría resultan usualmente de desmotivación de la fuerza de ventas, creando una rutina de actividad que, de ninguna manera asegura las ventas de la empresa, y al mismo tiempo, una pérdida de oportunidades reales que habrían podido ser abordadas si se hubiera usado de forma eficiente a la propia fuerza de ventas.

En lugar de este enfoque, las empresas de éxito comercial, expertas en clientes y apreciadas por los mismos, utilizan un enfoque más apreciado por sus clientes, “ofrecerles valor”, es decir, consiguen que sus clientes se conviertan en los primeros vendedores para la propia empresa. Sus vendedores no hacen promoción de productos, en su lugar, conocen profundamente a sus clientes, los analizan, saben perfectamente cuales son las soluciones que puede ofrecer y los beneficios que esto representa para sus clientes, en lugar de “vendedores” se convierten en “socios” o “expertos” de alto valor para los clientes.

Tampoco manejan a sus “profesionales de soluciones” (no vendedores) por actividad, sino por resultados y estratégica: “¿Qué clientes son los que debemos asegurar su retención?”, “¿Cuáles son los que pueden alejarse y que síntomas debemos controlar?”, “¿Dónde están los de mayor crecimiento potencial?”, etc. La visión estratégica hace que todos ganen, los clientes obteniendo más rendimiento en su propio negocio, la empresa incrementa su rentabilidad por ventas y el “comercial profesional” su experiencia y motivación personal.

¿Cómo hacerlo posible?

¿Cómo convertir a su fuerza de ventas en el motor de valor para sus clientes y para el crecimiento de su propia empresa?

Primero: CONOCER LAS SOLUCIONES

- Las soluciones aportadas por los productos que comercializamos. ¿Qué ventajas competitivas tiene la empresa y sus soluciones?
- Las soluciones de la competencia y sus fuerzas frente a los clientes.
- La relación entre los productos comercializados: ¿Hay sinergias? ¿Dependencias entre ellos? ¿De dónde viene la rentabilidad? ¿Y el volumen?

Segundo: CONOCER LOS CLIENTES

No todos son iguales:

- Por potencial, por valor actual para la empresa, por rentabilidad o volumen.
- ¿Quiénes son grupos empresariales?
- ¿Dependen de un competidor por alguna razón?
- ¿Proyectos a medio plazo?

- ¿Dónde actúan?
- Marcar la estrategia correcta es vital para consolidar el éxito.
- La experiencia de los líderes: Primero retener y asegurar que crecemos con los clientes actuales (Asegurar que fidelizamos el negocio clave), en segundo lugar, priorizar las mayores oportunidades.

Tercero: PRIORIZAR, PRIORIZAR, PRIORIZAR.

- La eficacia consiste en optimizar los recursos de la empresa, y probablemente una alta actividad de la fuerza de ventas, de forma indiscriminada, no es la mejor forma de hacerlo.

El tiempo, los recursos (demostraciones, promociones, publicidad etc.), e incluso las actividades de producción o I+D, deben dirigirse a obtener el mejor valor de cada euro invertido.

No se trata solo de eficacia, sino de eficiencia, es decir, no solo hacer las cosas de forma óptima, sino de hacer, además, las cosas clave para la empresa.

No se trata de cantidad de visitas, sino de calidad, de elegir de forma óptima que hacer cada día, de asegurar que somos eficientes.

Y la empresa tiene todo lo necesario para hacer las tres fases, solo debe usar sus capacidades y recursos (personas, sistemas, productos y resto de recursos), empleando un método que consiga resultados en cada una de ellas.

- 1 Estructure sus productos alrededor de soluciones para sus clientes (Emplee para ello la experiencia de sus profesionales comerciales y, si es necesario, al resto de la empresa y a sus clientes principales)
- 2 Analice a sus clientes, su historia, su importancia actual y su potencial. Cree un sistema que descubra las oportunidades y mantenga informado a sus comerciales sobre las mismas.
- 3 Involucre y comprometa a sus comerciales, refuerce el alto potencial de los mismos, diseñando planes priorizados, basados en las estrategias precisas para estar en los clientes que le aseguran su éxito a medio plazo, eso si, manteniendo la cuenta de resultados a corto plazo.

Cambie la cultura de su empresa, desde la venta de productos a la venta de soluciones, a asegurar que los clientes nos ven como de “alto valor” para sus negocios, de ello depende el éxito a largo plazo.

¡Cuide de sus clientes y de sus profesionales, si ud, no lo hace, alguien más lo hará!

Por qué hacerlo difícil si podemos hacerlo menos complicado, disfrutando en el proceso y creando relaciones duraderas y ventajosas para todas las partes.



Por Jesús Cirera i Soler



**Busca lo que quieres ver de
una manera fácil y rápida**
con el servicio de televisión digital más completo

Guía Interactiva

Puedes ver hasta **14 días** de programación, información del programa seleccionado y un **picture-in-picture** de la programación en vivo.

También puedes buscar tus programas favoritos por título y nombre de actor.

Para más información llama al 809-220-1111, visita el Centro de Atención a Clientes, Distribuidor Autorizado más cercano o entra a www.clarotv.com.do.



**entretenimiento
a otro nivel**

Andrew Razeghi

Quizás el hecho de que República Dominicana no tiene un Wall Street obligando a las empresas a replantearse trimestralmente todo lo que hacen, con la posibilidad omnipresente de sus acciones subir o caer de un momento a otro, según “los nervios del mercado”; quizás por eso y por las barreras sutiles (y no tan sutiles) que impiden que las buenas ideas se materialicen, el sector privado dominicano necesita un impulso para innovar.

Las Dos Caras de la Innovación



Por Daryelin Torres

Esa necesidad llevó a INTRAS a organizar el Innovation Summit 2009, primer evento sobre el tema en el país que planteó que, en medio de todos los retos económicos y las limitaciones del entorno, hay que buscar la forma de pensar “fuera de la caja” y hacer las cosas de otra forma para poder obtener resultados diferentes.

Los expertos Andrew Razeghi y Robert B. Tucker coinciden en que, si quiere que su empresa siga en pie por los próximos años, su crecimiento debe ser conducido por la innovación. Si ya ha incursionado en este campo sin resultados satisfactorios, quizás usted ha hecho algunos cambios y mejoras, pero no ha innovado.

Algo a tener en cuenta es que las ideas no se “impulsan”, ni se “incuban” ni se “empujan” sino que se adoptan, según Razeghi. El proceso para lograr esto es aparentemente sencillo pero se dificulta porque implica lo que Tucker llama “asaltar nuestras suposiciones”, cosas que damos por sentado: “no soy creativo”, “no necesito cambiar”, “soy un buen gerente”, “esto no funciona de esa manera”... en pocas palabras: para innovar se debe cambiar la actitud y los métodos, para llegar el lunes por la mañana a la oficina a decir “puedo cambiar el status quo” en vez de dejar que la rutina y el miedo aplasten la inspiración.

A continuación, un resumen de dos visiones sobre cómo surgen las buenas ideas y qué hacer para aprovechar el brainpower de quienes le rodean.

Robert B. Tucker

Si quiere innovar, no lo haga. Mejor resuelva problemas

Andrew Razeghi

Existe una diferencia entre la creatividad artística (la habilidad de presentar cosas que luego son reconocidas por su belleza estética), el descubrimiento científico (sacar a la luz cosas o hechos que ya existían) y la creatividad conceptual (crear soluciones relevantes únicamente para problemas existentes y emergentes). Cualquiera puede ser creativo porque innovar es resolver problemas.

Razeghi explica en su libro "El acertijo" (The Riddle) que cuando se intenta sistematizar la innovación hay que plantearse tres conceptos y dejarlos claros: innovación, fracaso y éxito.

Irónicamente la palabra "innovación" es uno de los grandes impedimentos para el desarrollo exitoso de la creatividad conceptual. Si quiere estimular a otros a que innoven, no lo haga. En vez de eso, pida que resuelvan problemas. Enfocarse en resolver un problema, más que en la creación de algo único, incrementará sus probabilidades de éxito.

El fracaso, en el contexto de la innovación, no sólo abarca una voluntad de tomar riesgos sino que reduce el número de posibles soluciones a un problema existente

(asumiendo que usted aprende de lo que no funcionó).

¿Por qué fallan algunas buenas ideas? Sencillo: quienes la idearon pensaron desde sus perspectivas, no desde la perspectiva de un cliente que necesita una solución para un problema. La idea "suena buena", pero, ¿cómo saber si realmente lo es? Pregúntese qué problema soluciona.

El mejor consejo que puedo dar es que miremos a fondo esas "ideas que han fallado": cuál era el problema que quería solucionar y cómo podría modificarse para alcanzar su objetivo: Eso es innovación.

En cuanto al éxito, al igual que el fracaso, éste también puede sofocar nuestra habilidad y la de otros de crear una base de creatividad continua porque implica que se termina la búsqueda de la solución. Esa situación engendra unas nuevas reglas de juego que, nuevamente, nos ciegan ante nuevas oportunidades. Más aún, el éxito crea un nuevo marco de referencia, mientras las grandes ideas son reverenciadas por muchos en lugar de buscar algo mejor. Ninguna de las compañías más grandes del mundo, ni las 100 primeras de Forbes, ha podido sostener su última "innovación" durante 10 años. ¿Por qué? Porque la innovación va más allá de ese producto estrella, es realmente la sostenibilidad de la marca, y eso sólo se logra con ideas frescas, constantes y que apunten a resolver los problemas del cliente o consumidor.

El éxito sostenible es como la democracia, no es un destino sino una aspiración, por lo que se debe pensar en el éxito no como un lugar sino como un proceso.

Convierta el espacio de trabajo en una factoría de ideas

Robert B. Tucker

En la mayoría de las compañías la "práctica" de la innovación puede asemejarse al apareamiento de los pandas: infrecuente, torpe y muchas veces inefectivo. El proceso de la innovación permanece ad hoc: sin sistema, fragmentado, improvisado, y muy dependiente de la suerte, tal como lo confirmaron investigadores de Rensselaer Polytechnic Institute en Nueva York.

Hoy se aborda el tema de manera similar a como las empresas abordaron la calidad a principios de los años 80: con un departamento que inspeccionaba los productos antes de ser despachados. Hoy, la calidad es responsabilidad de todos en la organización.

De igual forma, la innovación debe ser responsabilidad tanto de compras, operaciones y recursos humanos, como lo es de desarrollo de productos nuevos o mercadeo.

Para empezar a cambiar, pregúntese, ¿qué métodos están usted y su compañía empleando para detectar los cambios que pueden significar la ruina si no se toman acciones apropiadas, o el éxito si se toman?

Para adelantarse a las implicaciones del cambio social, demográfico y tecnológico y a las necesidades de suplidores y clientes en estos contextos, pregúntese: ¿Qué significan para nosotros estas cosas que se están desarrollando?, ¿Cómo podríamos tomar ventaja de ellos?,

¿Qué amenazas están en el horizonte a las que tenemos que responder ahora si vamos a convertir este cambio en una oportunidad?

Las "organizaciones de vanguardia", 23 de las cuales se estudiaron para un libro recientemente publicado, crean factorías de ideas más fuertes cultivando las condiciones con las cuales los "accidentes felices" son más propensos de ocurrir.

Siete estrategias para la ideación

Los líderes pueden hacer mucho para aumentar el flujo de ideas significativas. Las organizaciones líderes usan siete estrategias para fortificar la factoría de ideas:

1- Involucre a todos en la búsqueda de ideas

Para medir el clima laboral para la innovación en su firma, pregúntese: ¿Qué pasa con los inconformistas creativos en su compañía?, ¿Qué pasa cuando alguien falla?

Las organizaciones pueden agrandar su fondo común de ideas incluyendo a más empleados en el proceso de ideación de nuevos productos y servicios y en el de resolver problemas organizacionales. No permita que gerentes, especialistas técnicos, o profesionales de compras, finanzas, o recursos humanos participen en decisiones de nuevos productos/servicio/desarrollo de mercado, a menos que pasen por lo menos 20% de su tiempo con clientes y suplidores actuales o futuros.

2- Involucre a sus clientes en su proceso

Identifique clientes que tienden a comprar las últimas versiones de sus productos. Ellos pueden proporcionar una mejor comprensión de hacia dónde puede estar

Cont. Andrew Razeghi

República Dominicana tiene un increíble potencial de innovación. Su gente es muy creativa, y ese es un primer paso, pero lo más importante está en las organizaciones, en cambiar la cultura organizacional para pasar de una tendencia a una cultura organizacional de cambio. Piensen en grande.

Ejercicios para propiciar la creatividad

- Ayúdese: no se presione. Estamos acostumbrados a un mundo que nos “obliga a pensar”. Eso no funciona. Los momentos de mejores ideas suelen ser fuera de la presión de la oficina.

- La observación puede ser más poderosa que la conversación para generar nuevas ideas. En el contexto del problema que intenta resolver, observe lo que la gente no puede hacer versus lo que dicen que quieren.

- Descanse. Si tiene que elegir entre pasar toda la noche despierta intentando resolver un problema y dormir unas pocas horas para volver a la carga, ¡váyase a la cama! Si se le ocurre algo mientras duerme o en el momento de levantarse, anótelo de inmediato (mantenga una libreta junto a su cama).

- La forma de definir un problema se deriva de la forma en la que elegimos percibirlo y esto a su vez está condicionado por múltiples factores, incluyendo nuestra cultura.

- Existen códigos creativos, que son un grupo de condiciones que sirven de plataforma para generar ideas de forma continua más que accidental. Estos códigos, basados en la curiosidad, las restricciones, los convencionalismos, y las conexiones (factores que nuestro cerebro maneja constantemente, de forma consciente o inconsciente), no son específicos a un problema, sino que son un marco que se aplica de forma transversal.

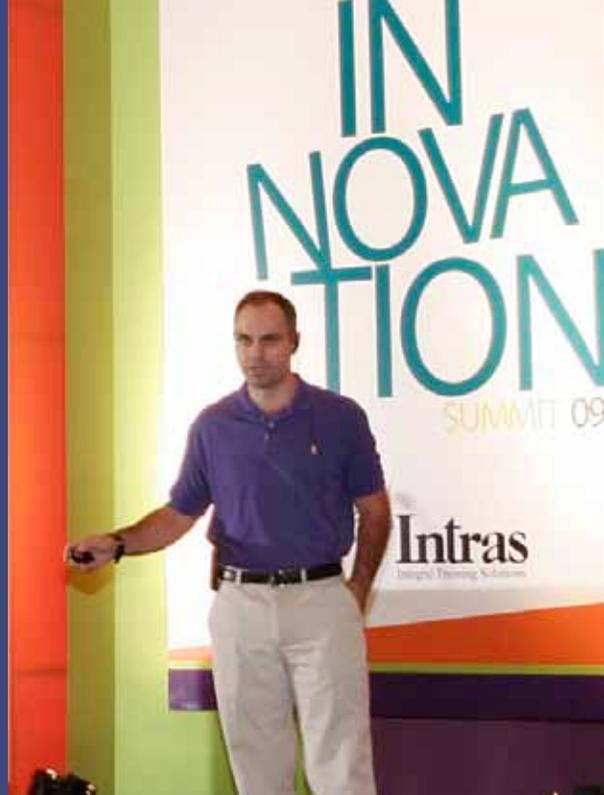
- Cuando se le ocurra una buena idea, pregúntese de inmediato, qué estaba haciendo, en qué momento se le ocurrió, cuáles eran las condiciones del ambiente que le rodeaba, a qué hora... Lleve una especie de diario de estas circunstancias y trate de descubrir los patrones que le permiten ser más creativo, cuáles son las condiciones que favorecen su creatividad.

- Cambie el lugar de las sesiones de “brainstorming” o la hora de éstas (día o noche).

- Antes de entrar en una sesión de “brainstorming” en grupo pase algún tiempo solo, pensando, y anime a los del grupo a hacer lo mismo. Escriban sus propias ideas y compártanlas. Dirijan las conversaciones subsiguientes a mejorar las ideas, en vez de a generar otras completamente nuevas.

- Es más importante cómo se piensa que cuánto dinero se invierte en pensar. Incrementar el gasto en investigación y desarrollo no necesariamente incrementa las ventas.

- Saque tiempo para pensar. Haga una lista de sus problemas no resueltos y agende un momento y un lugar



para irse simplemente a pensar, como lo hace Bill Gates, quien cada año tiene su “Think week”. Llévase libros, revistas, artículos y cualquier otra fuente de información que le pueda inspirar.

- Identifique las restricciones (qué es posible y qué no); pregúntese “¿Qué tal si algún material mágico, una tecnología oculta o capacidades inexistentes, existieran para superar esta restricción? ¿De qué deberían ser capaces estos materiales, tecnologías o capacidades? ¿Con qué podría reemplazar estos materiales?”.

- Recombinar ideas existentes de forma diferente puede ser tan valioso como crear ideas novedosas.

- La ventaja del que “golpea primero” es un mito. Ser el primero no es tan importante como ser relevante. Busque a esos que dan los primeros pasos para aprender de sus errores y use sus experiencias y debilidades para hacer arrancar la “ideación”.



dirigiéndose el mercado y cómo su organización puede posicionarse de la mejor manera.

En julio de 2001, BMW, con base en Munich, creó la Agencia de Innovación Virtual (VIA, por sus siglas en inglés). Los fanáticos de autos en todo el mundo pueden acceder a la página web de VIA y compartir sus ideas con otros entusiastas y con el Grupo BMW. Las ideas son protegidas y, si tienen potencial, se dirigen al grupo de trabajo apropiado en BMW para dar seguimiento. En la primera semana habían recibido 4,000 ideas.

3- Involucre a sus clientes en nuevas formas

Mire afuera de su propio campo o industria para encontrar ideas de cómo conseguir retroalimentación de sus clientes. Para los fabricantes de autos, minoristas, fabricantes de equipos electrónicos, por ejemplo, los sondeos de preferencia son normales, pero no para las constructoras.

La constructora KB Home abrió su negocio a compradores que se preocupan por su presupuesto en Denver, ya que empezó a hacer sondeos de preferencia para ver si las personas estaban dispuestas a prescindir de los sótanos si esto bajaba el precio hasta un 20% y superó por mucho a la competencia.

4- Enfóquese en las necesidades no expresadas de los clientes

Los grupos de foco tradicionales son inadecuados como generadores de ideas porque solo proporcionan retroalimentación acerca de ideas existentes. ¿Cómo obtiene usted retroalimentación acerca de ideas que no existen? GE investigó las necesidades no expresadas de los usuarios del horno microondas en 1999 y desarrolló el Advantium, un exitoso horno de cocción rápida para asados, steaks y otros alimentos que no se ponían en el microondas porque sólo se usaba “para calentar”, según las encuestas. Aprenda de sus clientes observando qué no están haciendo, escuchando lo que no están diciendo.

5- Busque nuevas ideas de nuevos grupos de clientes

Observe a los clientes de sus clientes y a los clientes de su competencia. Observe también su pasado (antiguos clientes) y su futuro (cualquiera con quien usted no ha hecho negocios todavía).

Los gerentes de Phillips observaron que cada vez más servicios de salud eran provistos en entornos no tradicionales (clínicas ambulatorias, asilos y hasta en las calles para los desamparados). Al preguntarse qué podrían necesitar estos clientes en ambientes no hospitalarios, Phillips desarrolló productos como un estetoscopio con acústica mejorada para filtrar las voces, el tráfico y otros ruidos de fondo.

6- Involucre a sus suplidores en la ideación de productos
Piense que su organización es cliente de su suplidor. Usted también tiene necesidades no expresadas. Un gerente que no consiguió nada solicitando ideas a sus suplidores obtuvo productos fabricados sólo para su empresa al decirles: “Necesito saber si ustedes tienen un adhesivo que trabajaría bien en pieles de envejecientes, pieles sensibles, pieles amoratadas, pieles enfermas, y otros cinco tipos de piel que hemos identificado”. El resultado ha sido productos sólo para esa empresa.

7- Haga benchmark con los métodos de ideación

Especialistas de ideación pueden ser llamados para enseñar nuevas técnicas, zandarrear un poco las cosas,

e inyectar pensamiento independiente y heterodoxo al proceso.

Un consultor que ayuda a obtener 30 ideas viables en tres días en el Eureka Ranch, involucra una combinación de juego, “sobrecarga sensorial” y rigor analítico. La meta es generar tantas nuevas ideas para productos como sea posible, sin importar qué tan radicales son las ideas y cuántas reglas rompen. Principios para establecer la innovación como disciplina:

- 1) La forma en que una compañía enfoca la innovación debe ser integral.
- 2) La innovación debe incluir una búsqueda organizada, sistemática y continua de nuevas oportunidades.
- 3) Las organizaciones deben involucrar a todos en el proceso de innovación.
- 4) Trabaje constantemente en mejorar su clima para la innovación.

Hoy día, la vasta mayoría de las organizaciones no le paga a su gente para que innoven. De hecho, ni siquiera esperan que piensen! Casi dos tercios de los 641 gerentes y trabajadores por hora encuestados por la consultora Kepner-Tregoe de Princeton, Nueva Jersey, dijeron que sus compañías no usan ni siquiera la mitad de su capacidad intelectual (brainpower). Más del 70% comparó a su organización a un “camión lento”, culpando de esta condición al fallo en involucrar a los empleados en las decisiones y en la falta de entrenamiento o recompensas. Esta creatividad durmiente debe ser utilizada.

Para medir el clima en su firma hágase estas preguntas: ¿Qué pasa con los inconformistas creativos en su compañía?, ¿Qué pasa cuando alguien falla?

Se debe invertir en sesiones de ideación, leer libros, asistir a seminarios y buscar constantemente mejorar sus destrezas, liberar el clima de innovación tiene poco que ver con enviar a los empleados a seminarios de creatividad. Tiene más que ver con cómo la gerencia ve la “actividad innovadora” – el énfasis que se le da, el rol que toma en la consciencia colectiva de la organización, y las visiones de la gente acerca de los comportamientos que la gerencia genuinamente espera.





Creando Ambientes Armoniosos.



BII DOMINICANA, S. A.

Mobiliario y Servicios Exclusivos para Oficinas.

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



Simplificando la complejidad:

Las lecciones de **Ram Charan...**

“Practiquen, practiquen y practiquen hasta que sea un hábito, hasta que seas el líder”, estas fueron las palabras introductorias a su conferencia de una de las más influyentes figuras de la gerencia moderna, consultor de excelencia de los principales CEO del mundo y el asesor de negocios más solicitado en la actualidad a nivel mundial, Ram Charan, quien, junto a otras figuras latinoamericanas, compartió sus conocimientos y pragmatismo con un selecto grupo de empresarios directivos que se dieron cita en el Top Leaders' Summit de INTRAS. ¿El objetivo de todos los ahí presentes? **Aprender cómo ser aún mejores líderes...**

El tema de la convocatoria no podía ser otro: Liderazgo en Tiempos Desafiante. Y es que para nadie es secreto que lo que marca la diferencia en la dirección de una empresa es la capacidad de sus líderes, sobre todo ante los desafíos e incertidumbres actuales. Y Ram Charan es definitivamente la persona idónea para hablar sobre esto. Quién mejor para decir “qué hacer y cómo hay que hacerlo” que alguien que tiene “acceso directo” a los CEO y consejos directivos de las principales empresas del mundo, acumula más de 35 años apuntalando anónimamente a los principales ejecutivos de GE, Verizon, Novartis, Dupont, Thomson Corporation, The Home Depot, Nokia, Honeywell, KLM y MeadWestvaco y cuenta con una docena de libros en su haber, incluido “Leadership in the Era of Economic Uncertainty”, de donde basa su conferencia en esta oportunidad.

Ram, como muchos le conocen, pudo a pulso de su voz, su background y experiencia, y sin más artilugios que el micrófono y un solo slide en los proyectores (escrito a mano, de hecho...), tener por más de tres horas sin pestañear, cabecear o bostezar a la crema y nata de la gerencia dominicana. Y es que la calidad de su mensaje no era para menos... El énfasis de su discurso, sin rimbombancias ni rodeos (tan simple, llano y directo como lo es él) estuvo basado en las herramientas clave para la toma de decisiones y los principios esenciales que todo líder debe tener en cuenta en los actuales momentos. He aquí algunas de sus lecciones.

Las Claves para el Liderazgo Exitoso

“El líder debe mirar más allá del horizonte, más allá de la propia empresa, observar qué es lo que está cambiando fuera de ella”

Es con la premisa que arranca Charan, quien explicó que el buen directivo debe saber detectar los cambios (entre ellos, cuánto cambia el sistema financiero global, la tecnología y el entorno competitivo), el de cada sector y el propio. El ve la observación como una pieza fundamental de la estrategia del líder, pues el que sabe observar puede luego dar una nueva forma a las cosas. Con referencia a esto, Charan acuña el término “reframing” (algo como reenmarcar, reinventar o reestructurar las reglas de juego), como un fenómeno importante que están viviendo prácticamente todas las industrias y que para el líder implica darle un nuevo enfoque y revalorización a las herramientas existentes para adecuarse a los cambios que ya se han observado y a los nuevos desafíos que la empresa está constantemente enfrentando, sobre todo en estos tiempos de dificultades económicas.

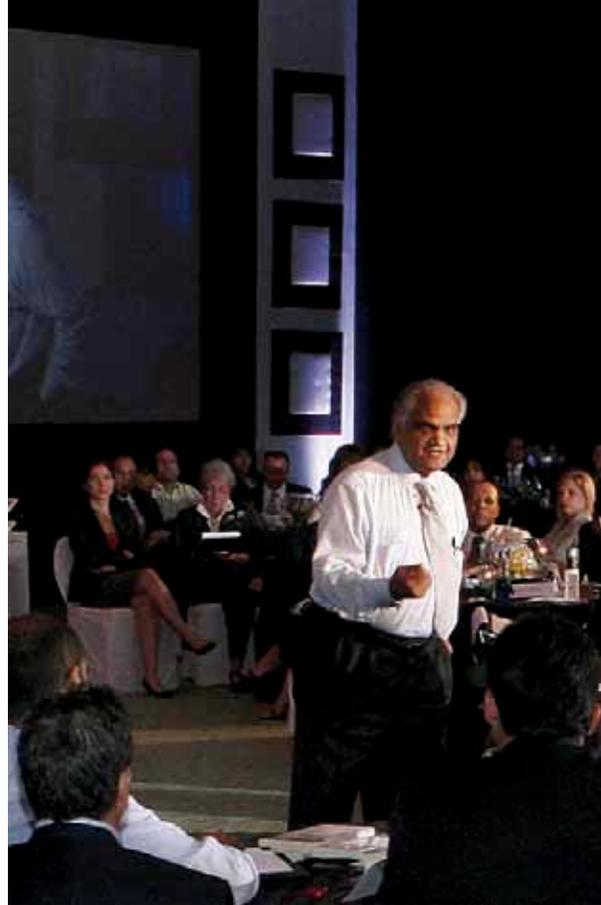
“Para ser líderes es imprescindible o ser quien “reframea” (inventándonos este nuevo verbo en castellano...) la industria en la que compete o al menos uno de los que tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a éste nuevo escenario” son otras de sus conclusiones. Con adaptación se refiere a congeniar con los cambios. El entender en qué momento y oportunidad se puede y debe dar un nuevo valor (reframe) a un elemento que ya existe y que su nueva estructura significará un plus para el negocio. Eso es un buen liderazgo.

La práctica es otra herramienta clave. Por más observación que se practique y “reframing” que se haga, sin práctica no se logra mucho. Practicar implica reunirse con el staff periódicamente, preguntarles qué cambios observan, qué impacto ven en su industria y cómo habría entonces que reenfocarse de acuerdo con estos cambios. Es decir, practicar es llevar al terreno lo observado y lo que teóricamente se quiere reestructurar.

“Los líderes aman el cambio y para ello usan la práctica mental, como los atletas; hay que entrenar el músculo del cerebro”, asegura. Es indispensable reunirse con la gente clave de la empresa, escucharla, mantener contacto social con ella, pues esas personas necesitan que se les vea con otros ojos.

“Hay que considerar que no hay liderazgo si no hay gente, hay que darle atención a la gente crítica en los tiempos de crisis”, engancharla con el futuro en el aspecto financiero de la empresa, hacer que visualicen lo que viene. “Es la

“Es la gente la que construye la compañía, no hay que olvidarla, se debe continuar con los entrenamientos, pues ellos dan el poder de la especialización y especificación, que es indispensable”



gente la que construye la compañía, no hay que olvidarla, se debe continuar con los entrenamientos, pues ellos dan el poder de la especialización y especificación, que es indispensable”, explica. Fomentarle sus capacidades y dedicar tiempo para reclutar gente buena y mejor. No es bueno hacer ver a la gente que es el líder quien tiene la razón, sino que más bien hay que estar abierto a escuchar.

Sobre el Cambio e Innovación

“La innovación implica convertir una idea en dinero; la invención se queda en el concepto de generación de una idea nueva, solamente”

El cambio es continuo; el cambio lleva a la productividad. El cambio es clave para ejercer un buen liderazgo; cambio tiene que ver con innovación continua, que es diferente a invención. Charan explica que “el inventor es el genio pero innovador es el líder, pues es el que crea cosas para generar ganancias, desarrolla nuevos planes, nuevos procesos internos en pos de la productividad”.

Innovar va de la mano con practicar, por tanto innovar y practicar la innovación genera cambio, y es precisamente esto lo que hace al líder. Para ello se debe seleccionar al líder correcto del equipo, quien debe ser honesto intelectualmente, debe estar orientado a encontrar la solución correcta y debe ser a su vez líder.

Para Ram es importante no poner su gente talentosa a cargo de demasiados proyectos a la vez, “no podemos penalizar la eficiencia recargando los muy buenos con



“Hay que crear una disciplina para evitar la negatividad”

todo el peso del trabajo”. De igual forma explicó que hay que simplificar la complejidad y “matar proyectos” cuando no tienen sentido.

Sin ejecución, el cambio no se logra. Vista por él como una disciplina, por lo general es la instancia donde más fallas hay dentro de las empresas. “Si se ejecuta bien, se evitan muchos problemas”. Para una buena ejecución es indispensable poner a la gente correcta en los puestos correctos. La mayoría de las compañías sufren de este percalce, pues pueden tener gente brillante, pero en el cargo equivocado. “Hay que hacer el correcto match...”

El líder debe recordar dos cosas del trabajo: cuáles son los criterios no negociables para el trabajo y conocer los “dones dados por Dios” a su gente en el trabajo. Y muy



importante, nada de negativismos. “Hay que crear una disciplina para evitar la negatividad”, dice Ram Charan.

Para Charan es vital “observar las intersecciones”, es decir quién es la gente que trabaja junta, cuándo se topan, en qué punto, etcétera. Saber conectar los indicadores clave de comportamiento, y, lo lógico, dar el debido seguimiento a la ejecución. Las intersecciones se dan también afuera de la empresa, es interna y externa. El CEO, el líder, debe ser el manager de las intersecciones, ver cuál es la velocidad de la decisión, cuál es el ambiente psicológico, entre otras cosas.

En pocas palabras, si se combina mirar más allá del horizonte, trabajar enganchar a la gente, innovar y cambiar y sobre todo ejecutar eficientemente, se puede tornar toda crisis en una oportunidad. Estas son las enseñanzas clave de Ram Charan durante una conferencia que sólo tuvo un único problema, que lamentablemente se terminó, dejando a todos ganas de escuchar más a este maestro de la gestión...



La Voz de Latinoamérica en el Top Leaders' Summit

Luego de finalizada la charla de Ram Charan y de haber interactuado con los asistentes respondiendo sus preguntas, el Top Leaders' Summit cerró con un panel compuesto por tres grandes figuras de la academia, la consultoría, y el sector empresarial de Latinoamérica.

Esteban Brenes, profesor de INCAE Business School y consultor en las áreas de estrategia empresarial, fusiones y adquisiciones, y gestión de negocios familiares entre otros, expuso sobre los tres vértices de la estrategia competitiva y aconsejó:

- Tener una visión clara del ambiente y la posición de la empresa dentro de éste
- Ver las oportunidades y vulnerabilidades que esconde la crisis y revisar o formular la estrategia empresarial, evitando hacer demasiado al mismo tiempo.
- Revisar el campo competitivo, cómo hacerlo y cómo implementarlo.
- Ver las cosas a corto y largo plazo, enfatizar en el balance general y no en el estado de pérdidas y ganancias, reducir costos, aumentar manejo agresivo de clientes, repensar estrategias de mezcla de productos y precios.
- Considerar seriamente los servicios de outsourcing.

Federico Chavarría, consultor internacional con más de 25 años de experiencia como asesor, experto en transformación de empresas para impactar la creación de valor, socio de Deloitte de la División Latinoamérica y Director de Servicios de Consultoría de la región, recomendó a los presentes:

- Tomar el control, pensar en el cliente, regenerar la estrategia e innovar.
- Aprovechar la crisis para cambiar oportunidades antes impenables.
- Fortalecer la empresa de cara al futuro. Conservar el talento humano.

José Gregorio Goncalves, Gerente General de Gynopharm de Venezuela y ex CEO de Sodexo Venezuela, Miembro del Consejo de Pharmaceutical Ventures, Vicepresidente Ejecutivo de Fundafarmacia y Director del Consejo de Representaciones Alimfarm CXA, aconsejó:

- Entender los ciclos de vida existentes dentro de la empresa y hacerlos compatibles con los ciclos de los gerentes.
- Analizar las “agendas” de su gente. Es decir, ver cuál es la visión, misión de vida y valores para alcanzarlas y después ver lo mismo para la empresa.
- Generar tiempo para pensar solo y así entender la realidad de la empresa desde fuera. Una hora al día o una mañana a la semana para salir del entorno próximo



D E S D E
INCAE

José Nicolás Marín

Adentrándonos en adquirir o fusionar

El profesor pleno de Incae nos habla a fondo sobre los distintos tópicos que envuelven a las fusiones y adquisiciones, junto a un recorrido por parte de la historia de éstas y sus grandes ejemplos.

Hábleme un poco de la incidencia de la alta dirección en el crecimiento de una empresa

La función y responsabilidad fundamental de la alta dirección es crear renta económica, que se obtiene al restar el costo del capital empleado de las utilidades operativas después de impuestos, mediante el crecimiento financiero. Una manera de crecer es reinvertir un porcentaje de las utilidades netas en los negocios de la empresa para aumentar los activos e incrementar las ventas así como también reducir costos para generar utilidades adicionales. A esto se le llama el proceso de crecimiento orgánico.

Explíqueme un método concreto para hacer crecer la empresa

Una alternativa son las fusiones y adquisiciones. Cuando se adquiere una empresa que complementa a la compradora, se dice que se acopla a la estrategia para la creación de riqueza. Aquí existirá acoplamiento estratégico entre la empresa adquirida y la compradora siempre que la em-

presa resultante genere más ingresos que las anteriores por separado. El crecimiento en la renta económica se conoce como sinergia, y al crecimiento logrado a través de fusiones y adquisiciones se le llama crecimiento externo.

¿Podríamos definir bien la diferencia de ambos crecimientos?

Incrementar las ventas sin aumentar la renta económica disminuye el rendimiento sobre el capital invertido. Lo que interesa es crecer generando renta económica nueva. La única razón para comprar otra empresa es que los accionistas se beneficien de la empresa fusionada con rentas adicionales a la suma de las rentas cuando las empresas funcionan por separado. Sinergia es la nueva renta que se genera con la fusión de ambas empresas. La empresa compradora no debe pagar más de lo que los accionistas ganarán por renta y sinergia, por lo que el precio de compra debe ser menor al valor presente de la renta económica de la empresa adquirida, más las sinergias generadas por la fusión, menos un rendimiento sobre la inversión que cubra el riesgo incurrido en la compra.

¿Se podría hablar de otro tipo de sinergia?

Una fuente adicional de sinergias son los ahorros en gastos financieros cuando el WACC (Weighted Average Cost of Capital) de la empresa consolidada es menor que el de las empresas por separado; al aumentar el tamaño, el costo de

La única razón para comprar otra empresa es que los accionistas se beneficien de la empresa fusionada con rentas adicionales a la suma de las rentas cuando las empresas funcionan por separado. Sinergia es la nueva renta que se genera con la fusión de ambas empresas.



financiarse puede disminuir. También existen sinergias de más difícil estimación, como las ventas cruzadas, las ventas originales y las producidas por procesos operativos.

Históricamente hablando, ¿se podría hacer una descripción de cómo se han ido dando las fusiones y adquisiciones a lo largo del tiempo?

En Estados Unidos por ejemplo, y en términos relativos al tamaño de su economía, las dos oleadas de adquisiciones más importantes fueron las de inicios y finales del siglo 20. En la primera, denominada “la ola de fusiones de monopolios”, predominan las fusiones y adquisiciones del rubro transporte, manufactura y minería. La segunda, impulsada por el supuesto potencial de las empresas por internet, fue la mayor de toda la historia. En 1999, la revista Fortune informó que el valor de las fusiones y adquisiciones había sido equivalente al 19% del Producto Nacional Bruto (PNB) de Estados Unidos, por encima del 13% alcanzado a principios del siglo 20. Aunque hubo una caída significativa en las adquisiciones y fusiones en 2001 y 2002, el respetado sistema de información financiera Bloomberg, informó que en 2004 y 2003 hubo una recuperación importante. Por ejemplo, en 2004 hubo 22.102 adquisiciones por valor de US\$1.966 billones. Solo 538 de las mismas, con un valor de US\$41 billones, involucraron a empresas latinoamericanas. Aunque el nivel absoluto de las fusiones en América Latina es insignificante con respecto a la actividad mundial, el crecimiento de la actividad en la región ha sido más acelerado.

¿Cuáles han sido las 5 adquisiciones más grandes de la historia?

Se dieron a finales del siglo 20. En 2000, Historic Time Warner Inc. pasó a ser Time Warner Inc. por US\$186.200 billones; en 1999, Vodafone Holding GMBH pasó a ser Vodafone Group PLC, por US\$185.100 billones, Warner-Lambert Co. pasó a ser Pfizer Inc. por US\$87.300 billones; en 1998, Mobile Corp. se transformó en Exxon Mobile Corp. por US\$80.300 billones; y en 2004, Shell Trspt. & Trading Co. PLC se convirtió en Royal Dutch Shell PLC por US\$80.100 billones.

¿Qué hace a una fusión exitosa?

Lo más importante es atender la metodología a emplear (tamaños de empresas, localización geográfica, períodos de tiempo observados, entre otros) y las formas de medir las sinergias de una fusión. Existen cinco factores determinantes del éxito. Primero hay que tener una clara estrategia corporativa, las fusiones y adquisiciones horizontales que involucran empresas relacionadas con la industria son más exitosas. Otro tema es la correcta valoración previa; cuanto más alta sea la valoración y el premio pagado en la adquisición, el rendimiento de la inversión será menor. Un tercer elemento es la experiencia en fusiones y adquisiciones, pues es lo que hace diestra a una empresa para hacerlo. Planificar el proceso de integración es otra cosa importante; hay que saber enfrentarse a lo reacias que pueden ser las personas frente al cambio; se deben poner líderes dedicados a la labor de integración y mantener comunicación clara y transparente para reducir el miedo en los empleados. El último factor a tomar en cuenta es el desempeño financiero de las empresas previo a la fusión.



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

EDUCACIÓN EJECUTIVA 2009

DESARROLLOS INMOBILIARIOS Y COMERCIALES



Del 17 al 19 de noviembre, 2009
Rep. Dominicana

Desarrollos Inmobiliarios y Comerciales: desde la evaluación del proyecto a la estructuración del financiamiento
Descubre las oportunidades que ofrece el desarrollo, promoción y financiamiento de proyectos inmobiliarios.

GERENCIA CON LIDERAZGO



Del 23 al 28 de noviembre, 2009
Costa Rica

Para mayor información e inscripciones:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904 • Santo Domingo, Rep. 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



Lo que compromete más a los empleados

Profesionales y académicos han argumentado que una fuerza laboral comprometida puede crear una ventaja competitiva y que es imperativo que los líderes identifiquen el nivel de compromiso en sus organizaciones e implementen estrategias de comportamiento que faciliten un total compromiso. En términos muy claros describen cómo los líderes pueden lograrlo.

Un empleado comprometido es una persona que está completamente involucrada y es entusiasta con su trabajo, está atraído e inspirado por su trabajo (“Yo quiero hacer esto”), entregado (“Yo estoy dedicado al éxito de lo que estoy haciendo”), y fascinado (“Yo amo lo que estoy haciendo”). Los empleados comprometidos se preocupan por el futuro de la compañía y están dispuestos a invertir esfuerzo discrecional - más allá del deber - para que la organización tenga éxito.

Los gerentes deben establecer planes de retención para conservar su mejor talento. Creemos que los ejecutivos deben preocuparse por el nivel de compromiso en el lugar de trabajo. Los resultados más recientes del Gallup Management Journal en los Estados Unidos indican que

sólo el 29 por ciento de los empleados está activamente comprometido con su trabajo, 54 por ciento no está comprometido y se ha salido del juego, y el 17 por ciento está activamente desconectado y muy ocupados manifestando su descontento, socavando lo que sus compañeros de trabajo comprometidos están tratando de lograr.

Pareciera ser que son los elementos únicos de la experiencia laboral los que más influyen en el compromiso, y obvio que los empleados comprometidos son más productivos que sus compañeros desconectados. El compromiso de los empleados también afecta la actitud mental de las personas. Los empleados comprometidos creen que pueden hacer una diferencia en las organizaciones para las cuales trabajan.

Las empresas que hacen un mejor trabajo en comprometer a sus empleados superan a la competencia. El compromiso de los empleados no sólo hace una diferencia real, sino que puede separar a las organizaciones excelentes de las meramente buenas.

Las 10 C para el compromiso de los empleados

Conexión: Los líderes deben mostrar que valoran a sus empleados. Las iniciativas enfocadas en los empleados tales como compartir beneficios y de balancear trabajo-vida personal son importantes. Sin embargo, si las relaciones de los empleados con sus jefes están fracturadas, ninguna cantidad de beneficios persuadirán a los empleados de mejorar su desempeño. El compromiso de los empleados es un reflejo directo de cómo se sienten acerca de su relación con el jefe.

Carrera: Los líderes deben proveer trabajo desafiante y significativo con oportunidades para avanzar en la carrera, pues la mayoría de las personas quiere hacer cosas nuevas en su trabajo. Los buenos líderes desafían a sus empleados, pero al mismo tiempo deben infundirles la confianza de que esos desafíos pueden ser enfrentados exitosamente. No darles a las personas el conocimiento y las herramientas para ser exitosos no es ético ni motivador; también es probable que conduzca al estrés, la frustración y a la falta de compromiso.

Claridad: Los líderes deben comunicar una visión clara. Las personas quieren entender la visión que la alta gerencia tiene para la organización, y las metas que los líderes o jefes de departamento tienen para su división, unidad o equipo. El éxito en la vida y en las organizaciones está en gran medida determinado por cuán claros los individuos están acerca de sus metas y qué es lo que realmente quieren lograr.

Comunicación: Los líderes clarifican sus expectativas acerca de sus empleados y proveen retroalimentación acerca de su funcionamiento en la organización. Los buenos líderes establecen procesos y procedimientos que ayudan a las personas a dominar tareas importantes y facilitan el logro de las metas.

Congratulaciones: Los empleados sienten que reciben retroalimentación inmediata cuando su desempeño es pobre o por debajo de las expectativas. Estos mismos empleados también reportan que los elogios y el reconocimiento de un fuerte desempeño son mucho menos frecuentes. Los líderes excepcionales dan reconocimiento, y mucho; ellos orientan y comunican.

Contribución: La gente quiere saber que su contribución importa y que están aportando al éxito de la organización de una manera significativa. La comprensión de un empleado de la conexión existente entre su trabajo – operados por comportamientos relacionados a su posición – y los objetivos estratégicos de la compañía tienen un impacto positivo en el desempeño laboral. Los buenos líderes ayudan a la gente a ver y sentir cómo está contribuyendo al éxito.

Control: Los empleados valoran el control sobre el flujo y el ritmo de sus trabajos y los líderes pueden crear oportunidades para que los empleados ejerzan este control. El sentimiento de “saber cómo están las cosas” y el de que se les están dando oportunidades para participar en la toma de decisiones reduce el estrés, crea confianza y una cultura en la cual la gente quiere apoderarse de los problemas y de sus soluciones. El éxito de Microsoft, por ejemplo, se deriva de la creencia de Bill Gates de que la gente inteligente en cualquier parte de la compañía debe tener el poder para impulsar una iniciativa.

Colaboración: Cuando los empleados trabajan en equipos y tienen la confianza y la cooperación de los miembros de éstos, tienen un mejor desempeño que los individuos y equipos que carecen de buenas relaciones. Los grandes líderes son constructores de equipos; crean un entorno que fomenta la confianza y la colaboración e inspiran a los individuos para que colaboren en las metas organizacionales, departamentales y grupales, y al mismo tiempo excluyen a los individuos que solamente persiguen su interés personal.

Credibilidad: Los líderes deben luchar por mantener la reputación de la compañía y mostrar elevados estándares de ética. Las personas quieren sentirse orgullosas de su trabajo, su desempeño y su organización.

Confianza: Los buenos líderes ayudan a crear confianza en la compañía siendo ejemplo de elevados estándares de ética y desempeño.

Los profesionales y los académicos han argumentado que se puede ganar ventaja competitiva creando una fuerza laboral comprometida. Los líderes deben tratar activamente de identificar el nivel de compromiso en su organización, encontrar las razones detrás de la falta de compromiso total, luchar para eliminar esas razones y poner en marcha estrategias de comportamiento que faciliten el compromiso total. Estos esfuerzos deben ser continuos. El compromiso de los empleados es difícil de lograr y si no es sostenido por los líderes, puede marchitarse con relativa facilidad.

Gerard H. Seijts es Profesor Asociado de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios Richard Ivey.

Dan Crim es un estudiante de doctorado en Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios Richard Ivey.

Negociando en tiempo de crisis

Por Julio Decaro

Cuando trabajaba como Director Comercial en una empresa de venta directa cuyo rubro más significativo era la cosmética, como a todo el mundo, nos preocupaban las épocas de crisis y en especial, como superarlas con el menor impacto posible en los resultados.

Sin embargo, algo que aprendí en esa empresa fue que si a nuestro público le gustaba maquillarse y arreglarse en épocas de bonanza, le resultaba más importante hacerlo, aunque por diferentes razones, en épocas de dificultades económicas.

Cuando las cosas se ponen difíciles y nos invade la pena y la depresión, decían nuestras consejeras, tanto más importante recomendarles a nuestras clientas que levanten el ánimo poniéndose lindas. Las épocas de crisis eran realmente para esa empresa, tiempos de desafíos y de oportunidades.

Negociar bien tiene las mismas características.

Si es importante negociar bien en tiempos de “vacas gordas”, lo es mucho más en tiempos de “vacas flacas”.

En ese contexto, es más trascendente que nunca contar con un método que nos recuerde dónde está el verdadero poder en las negociaciones y sobre todo, que nos ayude a mantener una relación de trabajo que supere las dificultades transitorias que nos impone el momento.

Es vital recordar y recordarle a nuestra gente, que el verdadero poder en las negociaciones está en:

- Explorar bien los intereses de ambas partes y no dejarse arrastrar por la tendencia a regatear o a negociar por posiciones.
- Darse tiempo para crear opciones que generen valor agregado para ambas partes y no repartir la pobreza.
- Buscar criterios de legitimidad que permitan dirimir las diferencias de manera que todos sientan que están siendo tratados justamente, que nadie está tomando ventaja de la situación.
- Generar una comunicación eficiente, de doble vía, donde escuchar a la otra parte sea tan importante como argumentar.



- Revisar los acuerdos y compromisos a la luz de la nueva realidad, para que continúen siendo realístamente viables, operativos y funcionales y comprometer prudentemente.
- Ser precavidos y explorar alternativas para el caso de que no podamos llegar a un acuerdo.
- Y por sobre todas las cosas, ser capaces de mantener una buena relación de trabajo. En especial, hacer sólo lo que es bueno para nosotros, para la otra parte y para terceros, independientemente de que encontremos reciprocidad en ello.

Las épocas de crisis son especiales para probar qué tanto respetamos los valores que nos guían, tanto en lo personal y familiar, como en lo empresarial.

En especial son una oportunidad única para mantener en nuestras negociaciones y en la vida, una actitud incondicionalmente constructiva, es decir:

- Aunque los otros actúen emocionalmente, nosotros vamos a equilibrar las emociones con la razón.
- Aunque nos malinterpreten, nosotros vamos a buscar entenderlos.
- Aunque no nos escuchen, nosotros vamos a escucharlos.
- Aun cuando traten de engañarnos, nosotros vamos a ser dignos de confianza; 100 % confiables.
- Aun cuando traten de coaccionarnos o manipularnos, nosotros vamos a buscar persuadirlos y a estar abiertos a la persuasión.
- Aun si nos rechazan por falta de consideración, nosotros vamos a considerarlos y a respetar su derecho a tener opiniones diferentes.

Como todo en este universo, debemos recordar especialmente en las crisis que: “esto también pasará”.

La clave es como nos encuentra cuando pase.

Si somos capaces en las negociaciones en las que participemos de mantener nuestros valores y un modelo que acompañe coherentemente este objetivo, nos encontraremos fortalecidos.

ESTE BANCO
ES SU GENTE,
SOY YO.



aura

El banco de todos nosotros



Scotiabank*

www.scotiabank.com.do

* Marca de The Bank of Nova Scotia.

Tom Kelley...

Cuando innovar es entrenar

Recientemente pasé un tiempo de calidad con Scott Bedbury, uno de los héroes del “branding” moderno—quien fue instrumental en la construcción de las marcas tanto de Nike como de Starbucks desde sus modestos comienzos hasta las poderosas empresas globales que son hoy día. En su libro best seller “A New Brand World” (“Un nuevo mundo de marcas”), Scott argumenta que las compañías necesitan mayor innovación tanto en el desarrollo de productos como en las comunicaciones de mercadeo y que “en el futuro, quedarse inmóvil será letal para cualquier marca.” Scott tiene razón, por supuesto, pero yo podría ir mucho más lejos. No solo quedarse inmóvil es letal en la economía hipercompetitiva de hoy, sino que hasta aminorar el paso de la innovación puede ser peligroso para su salud organizacional.

Una persona amante de la literatura podría llamar a esta presión competitiva el “Efecto de la Reina Roja”, refiriéndose al libro de Lewis Carroll Alicia en el País de las Maravillas, donde Alicia y la Reina Roja figuran corriendo sobre un tablero de ajedrez gigante, pero no parecen estar avanzando. Alicia está frustrada por el esfuerzo, pero la Reina Roja le advierte que “si quieres llegar a algún lugar, debes correr por lo menos dos veces más rápido de lo que lo estás haciendo”. Casi todas las empresas con las cuales he trabajado en los últimos años parecen estar sintiendo ese Efecto de la Reina Roja, impulsadas parcialmente por la presión de competidores domésticos y extranjeros cada vez más calificados y con menores costos. Ellos están trabajando en innovación, pero no están manteniendo el ritmo de correr más rápido que la competencia.

Mi libro reciente, *The Ten Faces of Innovation* (Las diez caras de la innovación), esboza los roles creativos que pueden ayudar a impulsar su agenda estratégica. Existen roles de aprendizaje como el Antropólogo, que aprende observando el comportamiento humano, y el Experimentador, que aprende de los ensayos. Hay roles organizadores como el corredor de obstáculos, que es experto en anticipar los obstáculos y hace una de dos cosas, los salta o les pasa por el lado, ignorándolos completamente. Hay roles de construcción como el Cuidador, que nutre a los clientes para construir una profunda lealtad de marca, y el Contador de historias que hace uso del poder de las



narrativas auténticas. Todos estos diez roles agregan valor al equipo de innovación.

Ganando en la Innovación

Los atletas nos recuerdan que se requiere de esfuerzo disciplinado para aprovechar al máximo los talentos. Hacer un equipo de innovación es muy similar a un evento atlético y muchos de sus mismos principios son aplicables: Estírese para fortalecerse. A largo plazo, la flexibilidad es más importante para su organización que la fuerza. Las personas comprometidas con el aprendizaje continuo pueden ayudar a mantener a su organización ágil y fresca.

La flexibilidad es la nueva fuerza.

Vaya por la distancia. La innovación no es solo un programa, es una forma de vida – así como el mejor programa de bienestar físico no es la dieta del momento sino un estilo de vida saludable. Fomentar una cultura de innovación no es una tarea para delegar a algunos departamentos, sino que impregna toda la empresa.

Nunca se rinda. Los grandes atletas tienen un enfoque incansable de nunca rendirse en sus entrenamientos diarios y en su desempeño competitivo. Los verdaderos innovadores reconocen que tendrán que vencer una serie de obstáculos, aún si solo uno o dos son visibles en el inicio de la carrera. El Director sabe que un ritmo constante de nuevas ideas es mejor que una sola explosión de energía alrededor de una nueva iniciativa que es lanzada con mucho entusiasmo, pero abandonada a los pocos meses. Las personalidades de innovación exhiben la misma actitud implacable, manteniendo su punto de vista en movimiento a través de un proceso de aprendizaje continuo y apoyo persistente a causas y temas importantes.

Abrace el juego mental. El aspecto mental tiene gran incidencia, especialmente cuando llegan la fatiga y la frustración. Se requiere de un supremo enfoque mental. De la misma manera, todas las personalidades de innovación, especialmente el Corredor de obstáculos y el Experimentador, necesitan de resistencia mental para continuar en la carrera cuando el sentido común y la fatiga física dicen que ya es tiempo de abandonar. Los innovadores tienen el sentido no común de perseguir ideas prometedoras mucho tiempo después de que sus colegas han desistido o se han rendido.

La innovación

es a final de cuentas

un deporte en equipo.

Los equipos exitosos

no necesitan

ser los mejores

en cuanto

a las habilidades

y herramientas

de cada rol.

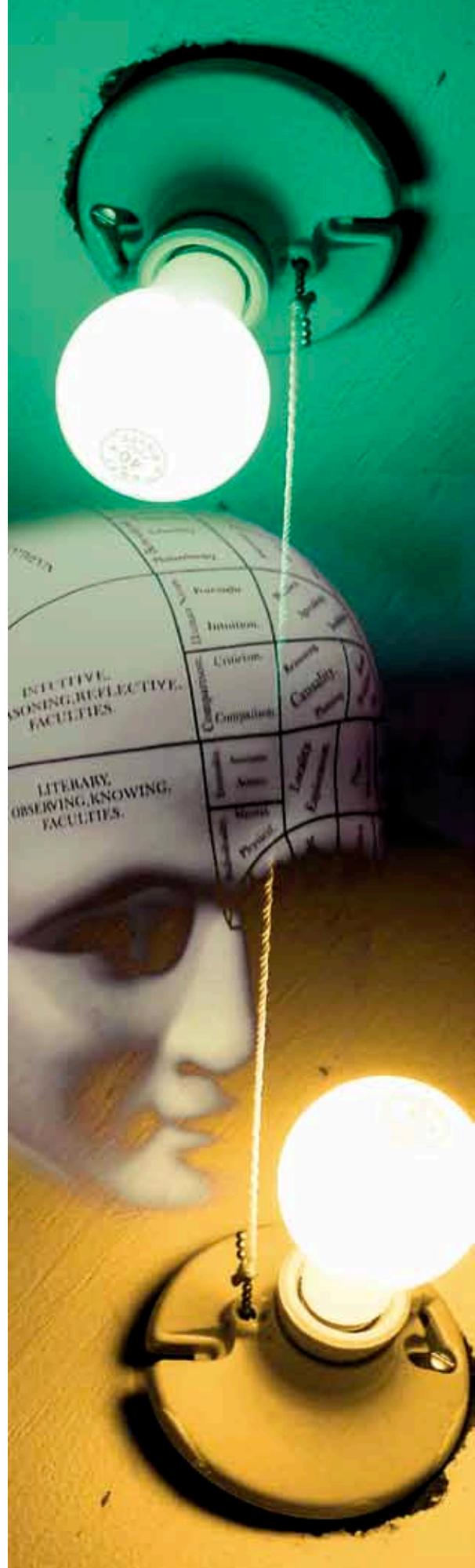


Celebre a los entrenadores. Hasta en sus actuaciones en solitario la mayoría de los atletas triunfadores tienen un entrenador que cree en ellos. El entrenador correcto puede llevarle a la grandeza. Busque a alguien en quien usted confíe, que fomente al Antropólogo o al Colaborador o al Contador de historias dentro de usted, que no lo desanime y saque lo mejor de usted.

Cuando se está organizando un equipo – en los deportes o en los negocios – usted no querrá depender demasiado en un solo jugador estrella. Busque una mezcla rica de roles y personalidades. Seguro, las diferencias entre sus talentos y puntos de vista causará algo de fricción de vez en cuando, pero un poco de abrasión creativa puede ser productiva cuando usted está impulsando la innovación continua. Así que tome una mirada a la composición de su equipo. ¿Cuándo es fuerte y cuándo no está realmente listo para el horario estelar (“prime time”)?, ¿Necesita fomentar o reclutar un nuevo rol para el equipo? Por ejemplo, ¿hay algunas oportunidades de aprendizaje no aprovechadas en las cuales el Antropólogo y el Polinizador cruzado puedan ayudar?, ¿Dónde podría un buen Experimentador permitirle cribar o validar más ideas a través del proceso de ensayo y error iluminado?, ¿Podría usted utilizar a un Corredor de obstáculos o a un Colaborador o a un Director para hacer que las nuevas iniciativas avancen? Afortunadamente, usted no tiene que encontrar a todos los roles de innovación en un solo individuo. Usted puede crear un equipo completo de personas que colectivamente ganen para su organización. Saque lo mejor de su equipo de innovación y todos podrán compartir el éxito.

Soy un firme creyente en el poder galvanizador de los roles. Adoptar hasta un solo rol puede traer beneficios tanto culturales como de negocios a su organización. Pero la verdadera rentabilidad resulta cuando usted reúne a varios roles juntos y los mezcla en un equipo multidisciplinario. La innovación es a final de cuentas un deporte en equipo. Los equipos exitosos no necesitan ser los mejores en cuanto a las habilidades y herramientas de cada rol. Así como en el decatón olímpico, el objetivo es obtener la excelencia en algunas pocas áreas y fortaleza en muchas. Si su equipo está entre los mejores de la industria en el terreno del Antropólogo, quizá usted pueda sobrevivir sin tener un Diseñador de escena de clase mundial. De forma similar, las revelaciones que usted obtiene de la práctica de ensayo y error del Experimentador puede que hagan que usted no necesite un Polinizador cruzado fuerte. Si hay diez enfoques para crear y sostener una cultura innovadora, lo que cuenta es su puntuación final, su habilidad para superar a la competencia con regularidad en el abanico completo de pruebas diarias que una compañía debe enfrentar.

TOM KELLEY, Gerente General de IDEO una de las empresas líderes mundiales en diseño, responsable de los productos más brillantes de las últimas dos décadas tales como el Mouse de Apple y la Palm V. Es autor de los libros “The Art of Innovation” y “The Ten Faces of Innovation”.





Disciplinas de la Organización Inteligente

Por Isaoly Mieses

Los ingenieros dicen que se ha “inventado” una idea nueva cuando se demuestra que funciona en el laboratorio. La idea se transforma en “innovación” sólo cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costos prácticos. Si la idea tiene suficiente importancia -como en el caso del teléfono, el ordenador digital o el avión comercial-, se denomina “innovación básica” y crea una industria nueva o transforma la industria existente. Según estos términos, las organizaciones inteligentes ya se han inventado pero aún no se han innovado.

En ingeniería, cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas “tecnologías de componentes”. Estos componentes, nacidos de desarrollos aislados en diversas áreas de investigación, configuran gradualmente un “conjunto de tecnologías que son fundamentales para el mutuo éxito. Mientras no se forme este conjunto, la idea no alcanza su potencial en la práctica”.

En la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada una brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje y perfeccionamiento continuo de sus habilidades.

Pensamiento sistémico

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. Están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. El pensamiento sistemático es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Como tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos.

Modelos mentales

Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o

los efectos que surten sobre nuestra conducta. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de administración modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón, pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Visión compartida

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar “formulación de visión”), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Lo que necesitan es una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un “recetario”, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

Hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de verdad, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

Fuente: Artículo extraído del libro “La Quinta Disciplina” de Peter Senge, fundador de la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional (SoL), y profesor titular del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts).



LA PÁGINA

UNIANDES

¿Cadena de Valor?

En el actual ambiente de competitividad, marcadamente distintivo por sus virajes y cambios repentinos, el tema de la estrategia no es más -creo yo- un asunto de posicionamiento frente a ciertas actividades a lo largo del viejo modelo industrial o de industrialización; me refiero al modelo de “cadena de valor”.

Las compañías exitosas no solamente agregan valor, reinventan el valor. La labor estratégica consiste en reconfigurar los roles y las relaciones entre la constelación de actores, proveedores, socios y clientes, con el fin de movilizar la creación de valor entre una nueva combinación de actores éticos.

Pero, ¿en qué consiste lo nuevo, lo diferente en esta nueva lógica de la cadena de valor? Se puede resumir en la distinción entre productos y servicios y su combinación en la “actividad base”: las ofertas, a partir de las cuales los clientes pueden crear valor por sí mismos, para sí mismos. Sin embargo, en la medida en que las necesidades de los clientes son cada vez más complejas, así mismo son las relaciones necesarias para crearlas. Como resultado de esto, el objetivo de la estrategia de una compañía se convierte en la permanente reconfiguración e integración de sus competencias y su visión de los clientes.

La estrategia es el arte de crear valor. Esta provee los marcos intelectuales, los modelos conceptuales y las ideas de gobierno que permiten al gerente de una compañía identificar las oportunidades para ofrecer valor a sus clientes, y a partir de este valor, un beneficio económico. De esta forma, la estrategia es la forma en que la compañía define su negocio y vincula los únicos dos recursos que realmente importan en la economía actual: conocimiento y relaciones. En otras palabras: las competencias de la organización y los clientes.

Sin embargo, en un ambiente de rápido cambio competitivo, la lógica fundamental en la creación de valor está cambiando en una manera en que el pensamiento estratégico y el pensamiento “claro” van de la mano en una operación cada vez más importante y a la vez difícil. Nuestro pensamiento tradicional acerca del valor se fundamenta en presunciones y modelos basados en la economía industrial. De acuerdo con este punto de vista, cada compañía ocupa una posición en una determinada cadena de valor. Los proveedores entregan materia prima. La compañía se encarga de agregar valor a esas “entradas”, para después pasarlas al siguiente actor dentro de la cadena de valor: el cliente. Desde esta orilla del análisis, la estrategia es fundamental y primariamente el arte de posicionar la compañía en el lugar correcto de la cadena de valor – el negocio correcto, los productos adecuados y los segmentos de mercado adecuados, las actividades correctas en relación con el valor agregado.

Hoy en día, este entendimiento del valor es tan arcaico como los sistemas de ensamblaje en línea, y la estrategia que está detrás de esta idea. La competitividad global, el cambio en los mercados y las nuevas tecnologías están abriendo cualitativamente nuevas formas de crear valor. Las opciones para las compañías actuales, para sus clientes y proveedores proliferan de tal forma que Henry Ford jamás hubiera imaginado.

“El secreto de la creación de valor consiste en la construcción de una mejor interacción y concordancia entre las relaciones y el conocimiento”.

Richard Norman

Por ponerlo en otros términos, las compañías exitosas conciben la estrategia como un sistema de innovación social: el continuo diseño y rediseño del complejo sistema de negocios (hago énfasis en el plural).

Por supuesto, más oportunidades también significan mayor incertidumbre y mayor riesgo. Las predicciones basadas en las proyecciones a partir del pasado parecen muchas veces quedarse cortas. Factores que en algún momento se vieron como periféricos en una operación, se convierten en el verdadero motor de cambio de la compañía y del mercado. “Invasores” provenientes de negocios antes no relacionados con el centro de la compañía se convierten de la noche a la mañana en protagonistas de la operación.

En un ambiente de competencia tan volátil, la estrategia no es más un asunto de posicionamiento de ciertas actividades a lo largo de una cadena de valor. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías exitosas no agregan valor, lo reinventan.

El foco del análisis estratégico no es la compañía, ni siquiera la industria, sino el sistema de creación de valor como tal, en el que diferentes actores económicos, intermediarios, socios estratégicos, aliados, consumidores, clientes, etc., trabajan en conjunto para co-producir el valor.

Parece ser que la clave de esta operación consiste en la reconfiguración de roles y de las relaciones entre esta constelación de actores con miras a la movilización en pro de la creación del valor en nuevas formas y con nuevos jugadores. Ahora bien, la estrategia detrás de todo esto no es otra que el mejoramiento en la concordancia entre las competencias de la compañía y los clientes.

¿Qué es lo verdaderamente diferente en esta nueva clase de valor? Una manera útil de describirlo es el hecho de que el valor se ha convertido en uno más denso. Pensamos en densidad como una medida acerca de la cantidad de información, conocimiento, y otros recursos que los actores económicos tienen a la mano en cada momento (deber ser), al momento de producir su propia creación de valor. El valor se ha convertido más denso en la medida en que más y más oportunidades para la creación de valor son permeadas por un mundo lleno de información, ideas, conocimiento, al tiempo que fracasos y desaciertos, que son a la vez información y conocimiento.

El objetivo no es crear valor para los clientes sino movilizar a los clientes a crear su propio valor desde la oferta de la compañía.

La nueva lógica del valor implica a la compañía en tres estrategias:

- **Primero.** En un mundo donde el valor se da no en una cadena en secuencia sino en complejas estructuras o constelaciones, como lo señala Richard Norman, el objetivo de un negocio no es en sí “hacer algo” de valor para los clientes, sino “fascinar” al cliente para que se aproveche de la compañía, de la densidad de ésta y cree su propio valor.
- **Segundo.** Una sola compañía difícilmente produce ya “todo” lo que necesita para la creación de valor. Por el contrario, las más atractivas “ofertas” involucran clientes, proveedores, intermediarios, aliados y socios, en nuevas combinaciones de trabajo en equipo.
- **Tercero.** Si la clave en la creación de valor está en la co-producción de ofertas para seducir al cliente, entonces el único recurso para desarrollar una ventaja competitiva consiste en la habilidad de concebir todo el sistema de creación de valor y ponerlo a producir.



Lucas Gaitán y Persia Alvarez



Ram Charan y Ney Díaz



José Luis Alonso y Enrique Ramírez



Andrés Mejía, Altagracia Guzmán y Eduardo Cruz

Las Claves del Liderazgo en Tiempos de Incertidumbre

RAM CHARAN, orador principal del TOP LEADERS' SUMMIT, habló ante reconocidos empresarios y ejecutivos de las nuevas reglas de juego que aplican en estos tiempos desafiantes de la economía mundial.

El TOP LEADERS' SUMMIT contó también con un Panel Internacional compuesto por Esteban Brenes de INCAE, Federico Chavarría de Deloitte y José Gregorio Goncalves empresario venezolano, quienes desde sus perspectivas hablaron sobre las estrategias y acciones a tomar en la actual coyuntura económica mundial.



Luis Viyella y Manuel Bermejo



Larissa Piantini y Diomares Musa



Delia Aristy, Patricia Cuevas y Dolly Miller



Ney Díaz, Ronaldo Pichardo y Quilvio Cabral

Instituto de Empresa e INTRAS realizan "Wine and Chesse Afternoon"

El Instituto de Empresa (IE) de España y la firma internacional de capacitación INTRAS, realizaron conjuntamente un "Wine & Cheese Afternoon" con el objetivo de informar sobre la nueva oferta de Programas de Alta Dirección para el 2010 y compartir los resultados de los programas realizados a lo largo del 2009. Para esta ocasión especial, vino al país el Sr. Manuel Bermejo, Director de la Unidad de Negocios de Formación para la Alta Dirección del Instituto de Empresa (IE), Escuela de Negocios de España.

Durante la actividad se presentaron los Programas: Global Senior Management Program (GSMP); el Vision Management Program (VMP), y el Advanced Management Program (AMP), programa dirigido a Directivos de Alto Potencial y a emprendedores en fase de lanzamiento de sus proyectos.



David Paiewonsky, Alexis Pión y Oscar Peña



Ninoska Suárez, Manuel Cáceres y Linda Valette



Walter Schall y Carlos Cueto

Realizan Primer Encuentro Internacional sobre Innovación Empresarial

Con motivo de la clausura de INNOVATION SUMMIT 09 la firma internacional de capacitación INTRAS realizó un cóctel para todos los participantes de este importante evento. A este cóctel, auspiciado por la Cervecería Nacional Dominicana, se dieron cita empresarios y ejecutivos de las principales organizaciones de la República Dominicana.

INNOVATION SUMMIT 09 contó con la participación de los reconocidos expertos internacionales en el tema de innovación Andrew Razeghi y Robert B. Tucker, quienes compartieron con los participantes cómo entender el verdadero significado de la innovación en las empresas.



Ernesto Ugona, Ludwig García, José Barreto, Jaak Rannik, Michael Roy y Ney Díaz



Patricia González y Jacqueline González



Sandra Checo y Rafael Pardilla

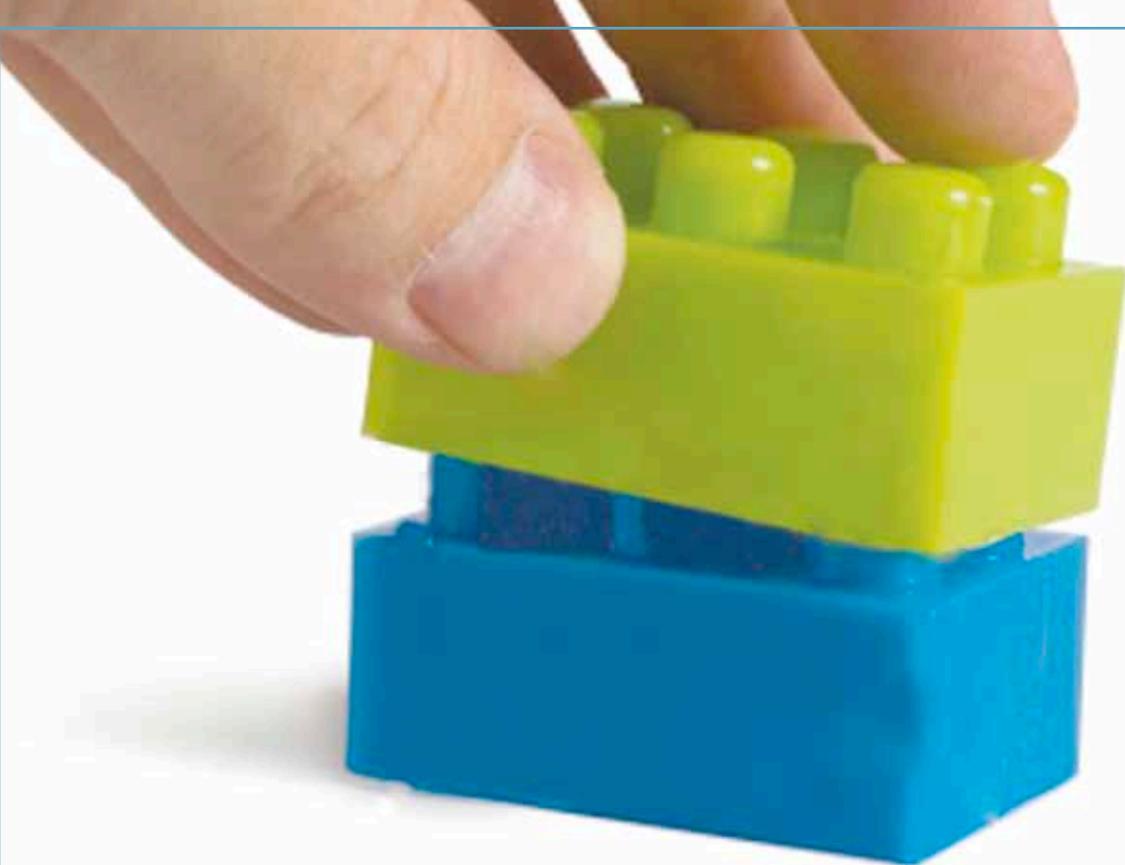


Susset Matos y Michelle Geara

INTRAS realiza coctel para anunciar la visita al país de Peter Senge

El autor de los best sellers La Danza del Cambio y la Quinta Disciplina, y uno de los 50 pensadores más destacados del mundo de los negocios, Peter Senge, estará en Santo Domingo, impartiendo la Conferencia Magistral “LIDERANDO EL CAMBIO: Construyendo Hoy Las Empresas Exitosas del Mañana”.

Business Week lo cataloga “Uno de los 10 gurús de la administración de todos los tiempos”, el Financial Times lo describe como “Uno de los principales gurús del management de todos los tiempos” y la revista Fortune lo denomina el “Campeón intelectual y espiritual del cambio organizacional”. Ocupa el sexto lugar en el famoso ranking Top 50 Business Gurus publicado por la prestigiosa consultora Accenture.



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

¿Qué son los Programas In-House de INTRAS?

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



Nuestra Oferta:

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



Para Mayor Información:

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

¿POR QUÉ PAGAR MÁS?

Si está en los números

829-415-0 **3, 2, 1**

Ya sea 3, 2, ó 1 número favorito con quien hablas **gratis** todas las noches y fines de semana, sin cambiarte de Plan, ni pagos extras*.

Viva le suma más beneficios a tu número de teléfono.

Ven, cambia el **Chip**, no tu **número**.

¿Por qué pagar más?



*Beneficios del Plan Perfecto Viva

Visítanos en nuestras Tiendas Viva o Distribuidores Autorizados alrededor del país
Llámanos al 809.503.7500 y desde el interior sin cargos al 1.809.200.7500 o ingresa a viva.com.do

hoy

es tu turno,
ven y siempre habla Orange



Trae tu número y únete para que tú también puedas hablar con:

- La red GSM #1 del país
- Planes diseñados para maximizar la rentabilidad de tu negocio
- Atractivos planes de datos
- Mejor programa de fidepuntos
- Atención al cliente garantizada
- Amplio portafolio de equipos

Siempre hablo Orange 

Para más información sobre portabilidad numérica accede a:
www.orange.com.do

juntos hacemos más

