

# GESTION



Edición trimestral | ISSN 1999-5709

Julio - Septiembre 2010

**Stephen  
COVEY**

El Legado de la Grandeza

# THE SUMMER CONFERENCE

*"La mejor estrategia para construir una organización competitiva consiste en ayudar a las personas a ser más de lo que son".*

*- Marcus Buckingham*

# Marcus Buckingham

Por primera vez en la República Dominicana

## Liberando sus Fortalezas

Cómo Maximizar sus Capacidades Directivas y de Liderazgo

Martes 27 de Julio, 2010 • Santo Domingo, Rep. Dom.

Organized by:



# Liberando sus Fortalezas

Cómo Maximizar sus Capacidades Directivas y de Liderazgo

## Por qué debe asistir a este evento:

¿Cómo se crea una gran empresa? ¿Qué implica realmente ser un gran directivo y cómo se logra ser un líder exitoso? ¿Cómo podemos ayudar a las personas que dirigimos a desarrollar su máximo potencial? Durante décadas prestigiosas escuelas de negocios, importantes consultoras, reconocidos gurús del management y destacados expertos han brindado sus respuestas a estas preguntas. Y todas tienen un elemento común: Ninguna empresa, equipo, líder o directivo que ha logrado el éxito lo ha hecho enfocándose sólo en superar sus debilidades. Todo lo contrario, estos lo han logrado identificando, cultivando y maximizando sus fortalezas.

Al día de hoy, la evidencia de que existe una intensa correlación entre el compromiso de las personas, los equipos y las organizaciones y su desempeño está libre de todo cuestionamiento. No obstante, lo que hasta hace poco nadie había podido demostrar era identificar el factor clave para potenciar este compromiso. Estudios recientes han demostrado que el mayor factor del cual depende el compromiso es el grado o nivel en que las personas de las organizaciones pueden desempeñar funciones y asumir responsabilidades alrededor de sus fortalezas. Dicho de otra forma, cuando las personas tienen la oportunidad de aplicar sus fortalezas en su lugar de trabajo, estos aumentan exponencialmente su nivel de entrega, generando un círculo virtuoso en el que todos ganan pues la gente crece, la productividad crece, la efectividad crece y por ende la empresa crece.

Los directivos de las organizaciones juegan un rol significativo en crear un clima y un ambiente en el cual los individuos puedan crecer, descubrir sus fortalezas y usar sus mejores cualidades diariamente. Más aún, los grandes directivos ayudan a sus colaboradores a identificar y potenciar sus fortalezas y cualidades únicas. Pero el giro de concentrarnos en potenciar y maximizar nuestras propias fortalezas, las de nuestro equipo y las de la empresa implica en muchos casos un giro de 180 grados a una visión tradicional enfocada en superar nuestras debilidades.

# Marcus Buckingham

Por primera vez en la República Dominicana

Con un curriculum que abarca una audiencia promedio de más de 250,000 personas al año, seis bestsellers escritos y aclamado como un visionario por corporaciones tales como Toyota, Coca-Cola, Masterfoods, Microsoft y Disney, no es de sorprendernos que **Marcus Buckingham** sea el "gurú de negocios más demandado en la actualidad" según Businessweek y que a su vez ocupe un lugar cimero en los más prestigiosos rankings de pensadores del management de todos los tiempos. Es también el fundador de The Marcus Buckingham Company (TMBC) una de las empresas más pujantes e innovadoras del mundo en el ámbito de la consultoría y formación; y miembro del Comité Asesor de la Secretaria de Estado de los EE.UU., Hillary Clinton, para temas de Liderazgo y Gerencia.

**Marcus Buckingham** es sin lugar a dudas el autor de negocios más prolífico y exitoso de la década. Con bestsellers en su haber como **First, Break All the Rules (Primero, Rompa Todas las Reglas)** co-escrito con Curt Coffman; **Now, Discover Your Strengths (Ahora, Descubra sus Fortalezas)** co-escrito con Donald O. Clifton; **The One Thing You Need to Know (Lo Único que Usted Debe Saber)**, **Go Put Your Strengths to Work (Ponga a Funcionar sus Fortalezas)** y **The Truth About You: Your Secret to Success (La Verdad Sobre Usted: Su Secreto para el Éxito)**, y más de cuatro millones de copias vendidas. Pero como si esto fuera poco la difusión de su mensaje no se limita a sus libros, **Marcus Buckingham** es un invitado frecuente a prestigiosos programas como **The Oprah Winfrey Show, Larry King Live, NBC's Today, Good Morning America** y **The View** así como en publicaciones tales como **The New York Times, The Wall Street Journal, USA Today, Fortune, Fast Company** y el **Harvard Business Review**.

Previo a la formación de su empresa y durante sus más de dos décadas como investigador líder de la Gallup Organization, Buckingham estudió a miles de los mejores directivos, líderes y organizaciones del mundo para investigar qué motiva e impulsa el desempeño excepcional. De hecho, su primer libro "First, Break All the Rules" (Primero, Rompa Todas las Reglas) se basó nada más y nada menos que en 88,000 entrevistas realizadas alrededor del mundo por esta organización a directivos que mostraron ser exitosos a la hora de transformar el talento de sus empleados en alto desempeño.



## Informaciones Generales:

Fecha:  
Martes 27 de Julio, 2010

Lugar:  
Santo Domingo, República Dominicana

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

Inversión:  
US\$ 545.00

Incluye Brunch, Traducción Simultánea  
Inglés/Español y Certificado de Participación

### Oferta Especial:

Las primeras 50 personas en adquirir sus entradas recibirán GRATIS un ejemplar autografiado de su reconocido bestseller "Lo único que usted debe saber".



PLAN EMPRESARIAL	Inversión por participante:
▶ 3-5	US\$ 525.00
▶ 6-15	US\$ 510.00
▶ 16 ó más	US\$ 495.00

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

## Otras Informaciones de Interes:

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

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

Organized by:



Sponsors:



Collaborating Companies:



Strategic Media Allies:



## Para mayor información e inscripciones:

Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982

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

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

Siganos en:





En cualquier problema vial o de accidentes, llama primero al **\*864** de Universal Asistencia y enviaremos un representante que resolverá todo desde el mismo lugar del incidente.

**Porque en Universal Asistencia, nos encargamos para que tu vida siga adelante.**

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



**UNIVERSAL**  
ASISTENCIA

# PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE LA GRAN INDUSTRIA

# PREMIO A LA GESTION AMBIENTAL



Agradecemos al Consejo Nacional del Premio a la Excelencia Industrial de la República Dominicana, por distinguirnos con estos galardones, que son el fruto del esfuerzo que hacemos para brindar productos de calidad, hechos para, y por los dominicanos.

**AmBev  
Dominicana**

El consumo de alcohol es perjudicial para la salud (Ley 42-01).



12

### Herramientas Gerenciales **Cuidando la Puesta en Escena**

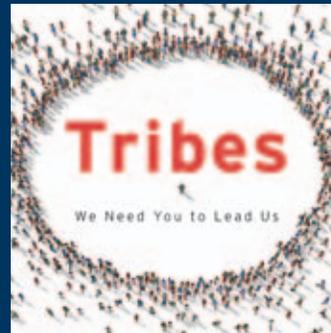
Es necesario crear protocolos de atención al cliente que evidencien calidad y calidez hasta con un poco de teatro.



16

### De Portada **Stephen R. Covey, Há- bitos y Principios para un Entorno Desafiante**

Uno de los más importantes pensadores y expertos del Management Mundial, comparte interesantes conocimientos en exclusiva para GESTION.



22

### Protagonistas **Seth Godin: Hay tribus urbanas esperando quien los guíe**

Este gurú del marketing y la gerencia moderna comparte interesantes planteamientos para que su empresa sobresalga de la multitud.

#### Carta del Director

**Nada es "de repente" ..... 6**

#### Ventana Internacional

**RightChain™ ..... 8**

#### Mejores Prácticas

**Claves de una empresa familiar exitosa..... 14**

#### Nuestros Clientes Preguntan

**Empresas familiares: Los sucesores se deben preparar desde la niñez..... 20**

#### La Sección de los Expertos

**¿Por qué crear valor en las empresas?..... 26**

#### Tips & Tricks

**Nuevas tendencias en la ejecución para los nuevos empresarios..... 30**

#### Apuntes Ejecutivos

**La mejora de procesos desde el punto de vista estratégico..... 32**

#### The Seminarium Letter

**Administración de compensaciones en tiempos de incertidumbre económica..... 34**

#### Desde INCAE

**Peter Drucker en su centenario ..... 36**

#### Temas de Vanguardia

**¿Redes sociales o redes profesionales?..... 38**

#### La Página de UNIANDES

**La innovación en el modelo de negocio de una empresa es garantía de una ventaja competitiva sostenible ..... 41**

**Noticias de INTRAS ..... 42**

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

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

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

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



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

# GESTION

## Edición Trimestral

República Dominicana  
Julio - Septiembre 2010

**Director General**  
Ney Díaz

**Edición y Redacción**  
INTRAS  
Isaolym Mieses

**Colaboradores en esta edición**  
Edward H. Frazelle  
Manuel Chú  
Felix López Capel  
Jesús Cirera Soler  
Juan Carlos Alcaide  
Ivonne D. Arroyo

**Instituciones Colaboradoras**  
INCAE | Seminarium | UNIANDES

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

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

**Fotografías**  
Víctor Gómez

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

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



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

Aseguramos un alto nivel de desempeño, garantizando:

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

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

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



# Nada es “de repente”...



Ney Díaz  
ney.diaz@intras.com.do

En la naturaleza y en la vida nada sucede “de repente”. Aquella tormenta que arruinó en alguna ocasión nuestro hermoso día de playa no apareció de la nada, sino que fue resultado de una serie de factores y condiciones que se conjugaron y acumularon desde tiempo atrás para que sucediese en ese preciso momento. De igual forma, la palmera que ese mismo día, hasta que apareció la tormenta, nos brindaba su sombra, tampoco surgió por “generación espontánea” el día anterior. Esta palmera es el resultado de años de constante crecimiento y sobre todo del afianzamiento de sus raíces en la tierra, precisamente para poder resistir los embates de tormentas como esa.

En las organizaciones y en las personas pasa lo mismo que en la naturaleza y en la vida: La lealtad de los clientes hacia una empresa y sus productos no se logra de la noche a la mañana y sin hacer nada. El prestigio y la reputación no se construyen al vapor y por arte de magia. Las carreras exitosas no se desarrollan de un día para otro tomando atajos. La lealtad de los empleados no se genera de un momento para otro y sin hacer esfuerzo alguno. El reconocimiento de los demás no aparece de repente y sin ningún sacrificio asociado. En pocas palabras, el éxito y el liderazgo, en cualquiera de las acepciones que queramos darles, no surgen de la nada y sin entrega alguna. No obstante ante estas evidentes realidades, muchos aún insisten en buscar atajos en la vida y en procurar la forma fácil de lograr las cosas. De aquí el hecho que quiera compartir hoy con ustedes estas reglas de vida:

**Así como en la vida, en el mundo empresarial y en el profesional hay poco espacio para la improvisación:** No podemos pretender “madurar con carburo” y saborear las mieles del éxito sin entender que en la vida todo es parte de un proceso de crecimiento y consolidación. Quizás podamos buscar catalizadores que aceleren un poco los resultados, pero todos los pasos hay que darlos uno a uno, pues todos conllevan grandes aprendizajes, experiencias y lecciones que, al igual que la raíz de la palmera, nos permitirán afrontar las tormentas en las que nos encontremos en la vida. Además, sólo con la plena conciencia del esfuerzo realizado, es que surge la verdadera satisfacción por los logros alcanzados.

**No envidiemos el éxito ajeno, restemos méritos a la ligera o juzguemos a los demás:** Nosotros no conocemos con profundidad la historia de quienes nos rodean, ni los sacrificios que determinada persona ha hecho o está haciendo para estar donde está. Tampoco

sabemos necesariamente el precio que aún está pagando. De hecho, alégrese siempre del triunfo de los demás, pues, si éste es merecido, es la mejor noticia que usted puede recibir, ya que indica que usted también lo puede lograr con esfuerzo y sacrificio. Si este éxito no es merecido, no pierda su tiempo juzgándolo pues éste no es su papel. Asumamos que el universo es sabio y pensemos con convicción que si alguien intenta salirse de los procesos normales y quiere lograr el éxito al vapor o de forma incorrecta, él se encargará a su debido momento de poner las cosas en su lugar.

**Definamos claramente lo que es el éxito para nosotros:** Procuremos que nuestra definición del éxito vaya asociada a nuestros valores más arraigados y a principios morales aceptados. De esta forma, tendremos un norte claro en la vida y no estaremos perdiendo nuestro enfoque al estar pendientes de lo que logren los demás y, sobre todo, en cómo lo logren. Además, el hecho de que esta definición del éxito se sustente en nuestros valores y en principios morales y éticos permitirá que si nuestras aspiraciones aumentan, nuestra forma de lograr éstas no cambie.

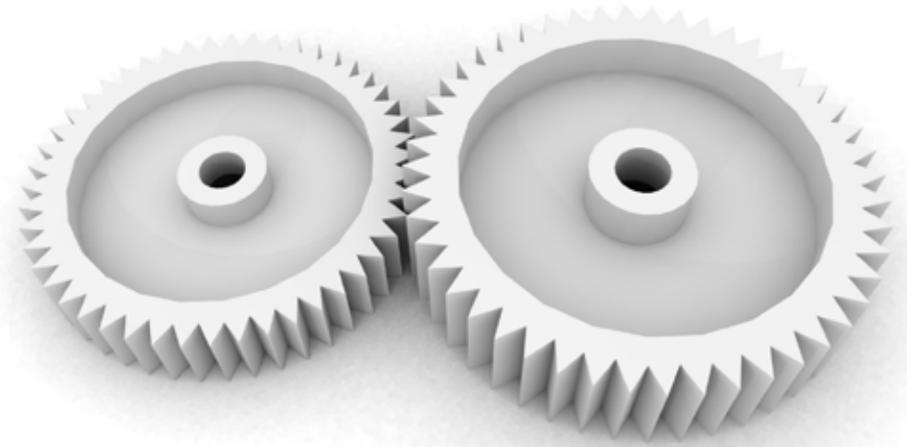
**Seamos nosotros mismos:** No nos comparemos con los demás. No asumamos definiciones ajenas de lo que es la felicidad y el éxito. Procuremos saber cuál es nuestra misión en la vida, y una vez que la conozcamos, hagamos como el caballo de carreras, al que le colocan anteojeras para que siempre mire hacia adelante no hacia los lados, pues al mirar cómo va el de al lado muchas veces nos apartamos del objetivo principal. Y hablando de carreras, recuerde que en muchas ocasiones el gran mérito está en llegar a la meta, y no necesariamente en llegar de primero.

En conclusión, hagamos una introspección de que en la vida no existen los “de repente”..., que todo lo bueno y lo malo que sucede es el resultado de la acumulación de factores y, sobre todo, procuremos crear las condiciones desde hoy mismo para que los resultados de mañana sean los que proyectamos. Esto implica que trabajemos constantemente en cultivarnos y en crecer como seres humanos, y sobre todo contribuyamos con el desarrollo de los que nos rodean, ya que en definitiva ese desarrollo será también el nuestro.

# Substance *is* Everything



El exceso en el consumo de alcohol es perjudicial para la salud.  
**ENJOY RESPONSIBLY**  
DEWAR'S & THE DOUBLE-AGED LOGO ARE TRADEMARKS.



## RightChain™: Maximizando el Desempeño Financiero y de Servicio con la Estrategia de la Cadena de Suministros

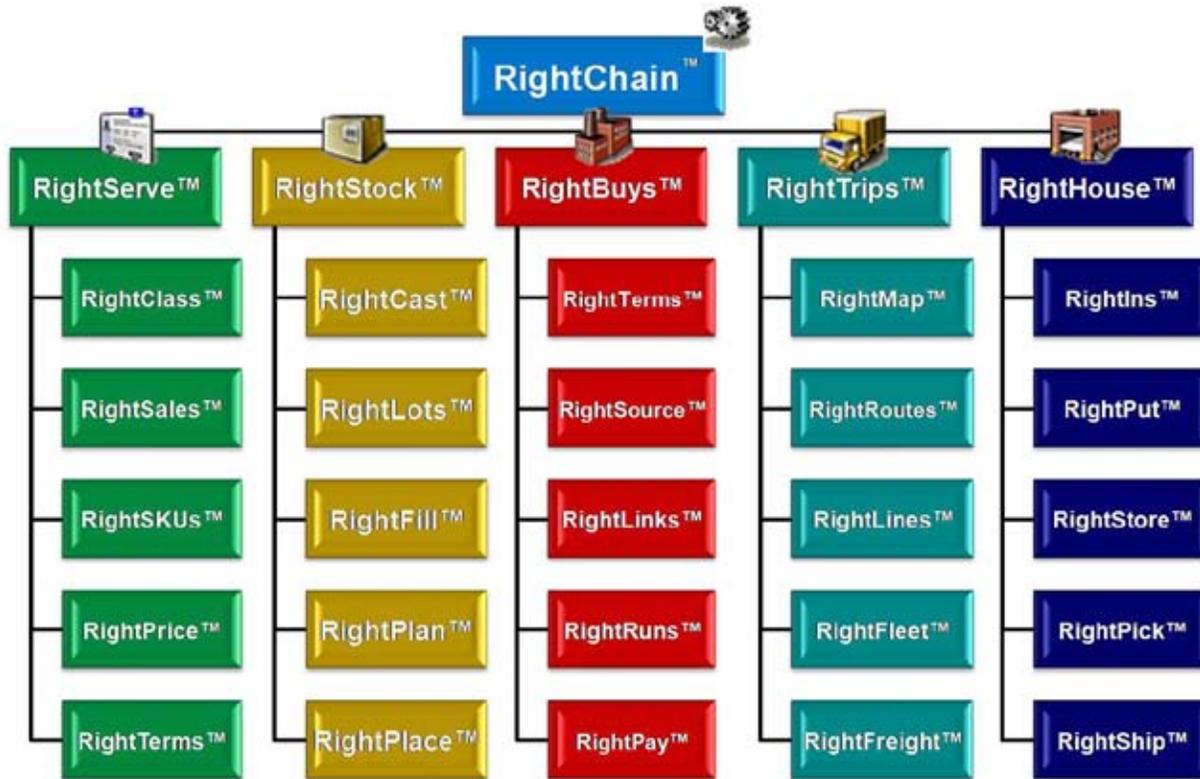
Edward H. Frazelle, Ph.D.

Basándonos en investigaciones formales e informales con nuestros clientes y los participantes de nuestros seminarios, menos del 30% de todos los proyectos de logística de la cadena de suministros son exitosos. En términos más duros, ¡aproximadamente el 70% de los proyectos de logística de cadena de suministros fracasan! Si el proyecto involucra software, la tasa de fracaso sube al 85%. Es difícil imaginar embarcarse en cualquier proyecto si la probabilidad de tener éxito es sólo del 15%. Con toda la investigación que se ha realizado, todas las herramientas de software que se han desarrollado, todos los programas de capacitación que se han impartido, todos los libros que se han escrito, y todas las conferencias que se han dictado, la probabilidad de éxito para los proyectos de cadena de suministros es inaceptablemente baja y no se ha hecho mucho para mejorarlo. Las razones y las excusas son muchas y variadas.

- La complejidad y alcance de la toma de decisiones que se requiere en la logística de la cadena de suministros están aumentando mucho más rápidamente que los recursos de apoyo para las decisiones (modelos, métricas, capacitación, metodología, gerencia y herramientas de software) se están desarrollando.
- Aunque mejoradas, la coordinación y la comunicación entre mercadeo, ventas, manufactura, suministro y distribución, todavía son deficientes y a veces hasta disfuncionales.
- Las métricas utilizadas en la logística de la cadena de suministros muchas veces trabajan contraponiéndose unas a otras y muchas veces empeoran los mismos problemas que han sido diseñadas para resolver.
- Los objetivos de benchmark usados en la logística de la

cadena de suministros con frecuencia son poco fiables, parcializados y desalentador.

- Los pocos recursos clave (la despersionización de los individuos más importantes en la compañía) que son candidatos para proyectos de logística de la cadena de suministros están involucrados en tal cantidad de proyectos que no dan abasto y no tienen capacidad para manejar los verdaderos requerimientos para la iniciativa de la estrategia de cadena de suministros.
- Consultores contratados como guías para la cadena de suministros a menudo son jóvenes y tienen poca experiencia; siguen enfoques en solución de problemas muy regimentados; y están más interesados en vender o en integrar proyectos de software grandes y costosos.
- Firmas de logística contratadas para que ofrezcan consejos estratégicos de cadena de suministros realmente sólo están calificadas para dar asesoría en su nicho particular de cadena de suministros, e incluso eso podría estar parcializado hacia sus propios productos y servicios.
- Las herramientas de apoyo para la toma de decisiones empleadas para ayudar a los profesionales de la cadena de suministros a menudo no reflejan apropiadamente los objetivos financieros y limitaciones del servicio y son operadas por profesionales atosigados, con poco o ningún entrenamiento.
- Menos del 10% de los profesionales de la cadena de suministros tienen educación formal o entrenamiento en logística de la cadena de suministros, y esa educación a menudo está obsoleta y/o es poco práctica.
- Ejecutivos competidores y de corto plazo se aferran a soluciones milagrosas y atajos que conducen a la impaciencia y a expectativas irracionales.



• En aras de “evitar costos”, los departamentos de suministros siguen buscando el primer precio más barato, lo que está costando el doble de eso en costos ocultos de inventario, ventas perdidas, transporte y mala calidad.

Estas son observaciones que he hecho y escuchado colaborando con nuestros clientes de estrategia de cadena de suministros y estudiantes de capacitación ejecutiva con los que he estado trabajando en los últimos veinte años. Debe haber una mejor forma de hacer las cosas. Nosotros desarrollamos y hemos estado trabajando calladamente con esa mejor forma de hacer las cosas. Llamamos a esa forma RightChain™. RightChain™ es un programa de desarrollo de estrategia de cadena de suministros propiedad de Logistics Resources International (LRI). RightChain™ está guiando las cadenas de suministros en compañías grandes, medianas y pequeñas en casi todos los principales sectores industriales alrededor del mundo y es responsable por el impacto en más de dos billones de dólares en el balance de resultados a través de combinaciones optimizadas de aumento de ventas, reducción de gastos, y mejoras en el uso del capital. Típicamente RightChain™ **añade entre 1% y 5% de ventas en el balance de resultados.**

#### Definiciones de RightChain™: El lenguaje de la logística

Hace casi veinte años estábamos ayudando a una empresa alimenticia grande a desarrollar una estrategia de cadena de suministros. Una de nuestras recomendaciones a esa empresa fue que se creara un comité de dirección de

la cadena de suministros. La compañía aceptó nuestra recomendación y me preguntaron si podía ser facilitador durante la primera reunión. La reunión empezó a las 8:00 a.m. un jueves en la mañana. Todo iba muy bien durante los primeros seis o siete minutos. A partir de ahí, comenzó a sonar igual a nuestro mini van luego de cinco horas de un largo viaje con nuestros hijos. Había algo acerca de esa marca de las cinco horas. Tal vez era que ya se habían terminado las dos películas en DVD. Fuese lo que fuese, sonaba mal, quejumbroso y alto.

Así era como sonaba el salón de reuniones con ocho ejecutivos, que ganaban sueldos de seis cifras, y un facilitador desconcertado. Recuerdo haber pensado, “Tendré que devolver los honorarios por consultoría por que estoy haciendo un pésimo trabajo como facilitador de esta reunión”. Siendo cándido, hubiese estado más que feliz de devolver los honorarios y salir huyendo por la puerta. Por la gracia de Dios, se había pautado un receso a las 9:00 a.m. Durante el receso pensé, “Dios mío, ¿por qué se me está dificultando tanto ser facilitador en esta reunión?” Entonces me percaté de cuál era el problema.

Los ejecutivos en la reunión de ese día incluían a los directores de manufactura, transporte, almacén, manejo de materiales, finanzas, mercadeo, tecnologías de información y al sobrino del director de la junta. De todos ellos, ninguno había trabajado para otro compañía ni en otras áreas o departamentos que en los que trabajaban en ese momento. Así que si un “facilitador experto” comienza a hablar acerca de logística de la cadena de suministros, y usted sólo ha trabajado en transportación (sustituya aquí

con cualquier otra área o departamento), adivine qué piensa usted acerca de lo que el facilitador está hablando. Usted estaría pensando una de dos cosas. O usted piensa que el facilitador está hablando acerca de transportación o que está hablando acerca de un mundo extraño que usted sólo puede ver o interpretar a través de la perspectiva de transportación. Una vez tuve esa revelación (“¡Ajá!” o “Duh!”), comprendí que ellos (y la mayoría de las otras empresas) realmente no tenían idea de lo que es la logística de la cadena de suministros. Cambié mi estrategia de la reunión.

Cuando reanudamos la sesión le dije al grupo que íbamos a concluir la reunión. Ellos quedaron perplejos y preguntaron si habían hecho algo para ofenderme. Les aseguré que no habían hecho nada para ofenderme, y que yo si pude haber hecho algo para ofenderlos a ellos. Me disculpé por hacer un pobre trabajo como facilitador y les pregunté si me darían otra oportunidad. Fueron gentiles en dármelela y reanudamos con un seminario de medio día acerca de la logística de la cadena de suministros. Una vez hicimos el trabajo de base y establecimos el lenguaje común, la reunión y el proyecto transcurrieron sin tropiezos. Desde ese día hemos comenzado cada proyecto de estrategia de cadena de suministros RightChain™ con un seminario taller para introducir al equipo de ejecutivos y gerentes a las definiciones, modelos, principios y las soluciones de compromiso cuando tengan que sacrificar un aspecto por otro de la logística de la cadena de suministros RightChain™. Nuestro enfoque ConsulCation™ (consultoría mezclada con educación) ha sido tan exitoso que integramos el currículo RightChain™ en todos nuestros compromisos de consultoría.

### ¿Qué es la logística de la cadena de suministros?

Para desarrollar la definición de logística de la cadena de suministros, vamos a descomponerla en sus partes. Comenzaremos con la logística como base. Hay muchas definiciones de logística flotando por ahí. Nosotros desarrollamos una simple hace casi veinte años. **Logística es el flujo de material, información y dinero entre consumidores y suplidores.**

Se puede aprender mucho de las tres partes en esa sencilla frase. Primero, logística es un “flujo”. ¡El flujo es algo muy bueno! ¿Qué pasa cuando el agua deja de fluir? Estancamiento, algas de estanque, insectos y posiblemente muerte. ¿Qué le pasa a la sangre cuando deja de fluir? Los “nerdos” del grupo siempre dicen “coagulación”. Los no “nerdos” sólo dicen “alguien se muere”. El punto es que, cuando las cosas dejan de fluir, algo o alguien muere (o pierde su trabajo, clientes y/o accionistas). En la logística,

tres cosas necesitan fluir, “material, información y dinero”. Idealmente estos tres fluyen simultáneamente, en tiempo real y sin papeles. Este flujo de logística es “entre consumidores y suplidores”. Esa es la extensión de la actividad y es bidireccional.

Podemos aprender mucho acerca de “logística” a partir de los orígenes de la palabra misma. La raíz de logística es “lógica”. De acuerdo con el diccionario Webster, lógica quiere decir “razón o juicio sensato”. RightChain™ se apoya en la razón y en el juicio sensato al caminar a través de las decisiones que componen una estrategia de cadena de suministros. La raíz de lógica es “logos”, una palabra griega que significa, “Palabra de Dios, razonamiento divino, sabiduría, equilibrio”.

RightChain™ también se apoya en los recursos celestiales y la sabiduría para trabajar con los complejos compromisos o sacrificios que se deben hacer en la cadena de suministros. (Nuestro equipo japonés, un joint venture de LRI Japón y Mitsubishi, se llama el LogOS™ Team en honor a ese enfoque).

Si eso es “logística”, entonces, ¿qué es “cadena de suministros”? Aparentemente hay tanta confusión en torno a la definición de “cadena de suministros” como la hay en torno a la de “logística”. Cada quien parece tener la suya. Aquí está la nuestra:

*La cadena de suministros es la infraestructura de las fábricas, almacenes, puertos, sistemas de información, carreteras, vías de ferrocarril, terminales y medios de transporte que conectan a consumidores y suplidores.*

Uniendo ambas definiciones, **la logística de la cadena de suministros es el flujo de material, información y dinero en la infraestructura de las fábricas, almacenes, puertos, sistemas de información, carreteras, vías de ferrocarril, terminales y medios de transporte que conectan a consumidores y suplidores.** Me gusta usar una analogía de deportes para explicar la relación entre la cadena de suministros y la logística: La logística es el juego y la cadena de suministros es el estadio.

---

**Edward H. Frazelle, Ph.D.**, es presidente y CEO de Logistics Resources International (LRI) y fundador de The Supply Chain Logistics Institute at Georgia Tech (Instituto de Logística de la Cadena de Suministros de Georgia Tech). Como educador, el Dr. Frazelle ha entrenado a más de 50,000 profesionales en principios de logística de clase mundial; como consultor ha colaborado con más de 100 corporaciones y agencias gubernamentales en Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Asia y África en búsqueda de cadenas de suministro de clase mundial; como autor, ha escrito, co-escrito, y/o contribuido con siete libros y más de veinte artículos acerca de logística, incluyendo Supply Chain Strategy (Estrategia de la Cadena de Suministros), World-Class Warehousing (Almacenamiento de Clase Mundial), Facilities Planning (Planificación de Instalaciones Físicas) y The Language of Logistics (El Idioma de la Logística). Ha impartido clases en Cornell, Northwestern, la Universidad de Wisconsin, la Universidad Waseda, el Instituto de Tecnología Kyushu, y la Universidad Nacional de Singapur. El Dr. Frazelle es también el inventor de RightChain™, un modelo, metodología y conjunto de herramientas que guía las cadenas de suministros en muchas de las más grandes corporaciones del mundo como Honda, Disney, BP, Hallmark, Nutrisystem y United Technologies para mencionar algunas.



## Si está en tu cabeza está en Viva

Hablamos tu idioma y sabemos lo que quieres.  
Te damos la mejor tarifa, más beneficios  
y planes que se acomodan a tu bolsillo,  
y lo último en servicios de valor agregado.  
Somos como tú, somos Viva.



Cambia el chip

tu voz  
**viva**  
viva.com.do



# Cuidando la puesta en escena

Más allá de los estándares de calidad, parece imprescindible un poco de calidez y si es necesario hasta con teatro.

Juan Carlos Alcaide Casado

Cuándo la viuda llegó al tanatorio, un empleado, seco, distante, frío, que miraba su reloj, sin mirarle a la cara, dijo: "Le acompaño en el sentimiento, ¿pagará con cheque o con transferencia?"

Estoy jugando a la exageración, pero, ¿cuántas veces hemos sentido que no se cuidan las formas en el momento de la verdad con la empresa de servicios? Yo echo de menos, en el caso anterior, un poco de teatro.

*Cuidar las formas, aunque sea con teatro. Más allá de los estándares de calidad, parece necesario un poco de calidez.*

En el momento actual, y desde hace casi diez años, se habla del "marketing experiencial". Se dice que hay que lograr una experiencia memorable, digna de ser contada. Una experiencia holística, integral, que empape de placeres los sentidos, que genere disfrute. Pero cuántas veces hemos visto empleados que no nos miran a la cara, que nos evidencian displicencia justo cuando necesitamos una sonrisa o un mensaje de calma. Un poco de calidez, no era mucho pedir, piensa el cliente. Más allá de los estándares de calidad, parece necesario un poco de calidez.

Y qué decir de lo que uno escucha al teléfono. Hace unos dos meses, en un ejercicio de cliente misterioso de mi empresa, telefoneamos a un contact center (de la empresa cliente que me había contratado) y, al comunicar un hecho gravísimo y que alguien estaba en peligro, enfermo de gravedad, en su casa, el empleado, sin inmutarse, dijo: "Correcto, correcto, correcto, entiendo, lo comunicamos

de inmediato". ¡Correcto! ¿Cómo que correcto? ¿No podría usted poner un poco de sentimiento en sus conversaciones? Más allá de los estándares de calidad, parece necesario un poco de calidez.

Dicen que la rutina mata el amor. También mata la calidad percibida. De ahí el eje de mi argumentación:

- a. Es necesario hacer teatro, tanto en el contact center como en el momento del cara a cara.
- b. Ello es así para evidenciar, con naturalidad, la centralidad del problema que expone el cliente, y que la rutinización de problemas e incidencias no dé la sensación de «otro cliente que tiene problemas: lo normal».

Es necesario trabajar una puesta en escena, crear protocolos de atención al cliente y cortesía, implantar modos y maneras que evidencien calidad y calidez y teatralizar la empatía y la eficacia en el trato, buscando la naturalidad y la espontaneidad en las formas y, sobre todo, buscando agradar y evidenciar eficiencia. Más allá de los estándares de calidad, parece imprescindible un poco de calidez.

- c. Es necesario combinar protocolos estrictos (con elementos medibles y no medibles, actitudinales) de cortesía y actuación con clientes, con un ejercicio cuasi teatral de la gestualización y la comunicación verbal y no verbal enfáticas de que nos ponemos en el pellejo del cliente, sabemos lo que hacemos, damos importancia a lo que acontece y sabemos actuar. En caso de queja o incidencia, dar la sensación de que una queja es un regalo, sí, pero no transmitir con la gestualidad y las formas que cada día hay docenas de quejas. ¡Manifestar sorpresa!



## Consejos

No hay mejor improvisación que la que está preparada. Se debe abordar la generación de una puesta en escena con los clientes, para generar experiencias memorables. Naturalidad, sí, pero con énfasis y evidenciando la importancia de lo que ocurre, tangibilización gestual y verbal de la empatía, también. Así:

1.- Organice formaciones en su empresa para representar y hacer "talleres teatrales" en los que aprender y aprehender cómo actuar en los momentos de la verdad con los clientes, tanto telefónicos, como presenciales. La experiencia nos dice que, si bien en un primer momento, se pueden percibir comportamientos enlatados en los empleados, cuándo se incorporan los gestos y los modos y maneras al quehacer cotidiano, "salen solos", "salen" con naturalidad y no parece teatro.

2.- Incorpore el concepto de "rutinas" en la forma de actuar con los clientes, pero señalando que es necesario transmitir plena naturalidad y formas empáticas y simpáticas, agradables y cercanas, a veces teatrales, siempre estudiadas. Los clientes prefieren un excelente trato algo teatral que un deficiente trato muy espontáneo.

3.- Inocule el amor al teatro y al cine, haga visionado de representaciones e intente que la gente aprenda a expresar sentimientos de solidaridad y empatía y a comunicar humanidad y cercanía con las personas.

4.- Aprenda de Disney que lo hace muy bien. Se presenta la filosofía experiencial de Disney a los nuevos empleados a través de las últimas técnicas en medios audiovisuales en cursos y presentaciones, formales e informales.

Allí aprenden y aprehenden que están en un negocio de "ocio" e interiorizan la importancia de agradar, en coherencia con el "mundo mágico Disney". Se les instruye como "artistas" cuyo trabajo consiste en entusiasmar, ser amable y profesional. Los empleados aprenden el papel que cada uno juega. Así, reciben entrenamiento adicional antes de subir "a las tablas" y, una vez aprendida su función, "recibirán sus trajes" y estarán preparados para la representación.

Calidad y calidez, dan un diez.

Aproveche cada oportunidad que le brinda su cliente para exhibir su voluntad de agradar y sus buenos modales. Y un poco de teatro ayudará a su gente a expresar lo que siente y superar la rutinización del desempeño. También les motivará en su trabajo, descubrirán el placer de agradar y se sentirán más vinculados con la compañía.

*Es necesario  
hacer teatro,  
tanto en el contact  
center como en el  
momento del cara  
a cara.*



# Claves de una empresa familiar exitosa

## Otis Baskin asegura que el liderazgo se construye cultivando la confianza

Por Isaoly Mieses

Mientras se traspa una organización de una generación a la otra, la familia debe comprender que hay muchas funciones diferentes que pueden desempeñarse y que en la dirección de una empresa pueden participar muchas personas. Toda empresa familiar necesita dirigentes del lado de la familia y del lado empresarial y, como propietarios, todos pueden desempeñar una función beneficiosa.

Por un lado se encuentran los propietarios que están en el negocio y lo dirigen, y por el otro los propietarios regentes, miembros de los consejos de administración. Estos últimos quizás puedan ser los propietarios mayores y, por tener la mayor cantidad de acciones, sus voces son las más oídas. También hay propietarios activos que quizás no trabajen directamente en la empresa y ni siquiera sean los propietarios mayoritarios. Al menos todavía. Pero aún así y a pesar de eso pueden ejercer una influencia muy positiva tanto en la familia como en la empresa, porque es gente conocedora, responsable, y es gente que muestra la disposición de brindarle asistencia a la dirección de la empresa.

Para el doctor Otis Baskin, considerado como uno de los más reputados expertos internacionales en liderazgo,

gobierno corporativo y los procesos de toma de decisiones en empresas familiares, los retos y oportunidades se enfrentan mediante la comprensión de que muchas veces son la misma cosa. “Los integrantes de una empresa familiar deben tener siempre presente que cada desafío presenta una oportunidad”, señala Baskin.

Así quedó demostrado durante su participación en el Seminario Family Business 2010, realizado por INTRAS. “En el caso que compartí con el público, el fundador de una empresa presentó un plan y luego sintió que había sido rechazado de plano. Pero, como nos dimos cuenta cuando comenzamos a analizarlo, los participantes en el seminario lo que identificaron fueron precisamente oportunidades”.

Señala que la clave para superar los desafíos es encontrar una forma de brindar tanto a la familia como a la empresa la mayor flexibilidad posible para que se desarrolle al máximo. “Vale la pena recordar que todas las grandes realizaciones en el mundo debieron salvar obstáculos y desafíos”.

## Generación y visión

Baskin explica que el error más común que se comete en las empresas es creer que la generación más joven tiene que hacer las cosas de la misma forma como lo ha hecho la generación anterior.

“Es algo muy común pero es imposible”, asegura. La próxima generación tiene gente con capacidades, destrezas e intereses diferentes y van a enfrentar una realidad que les va a presentar otros retos. De manera que lo que debe existir es esa base creada por la generación anterior, pero ellos también deben comprender que tienen que responder a los desafíos que se les presentan utilizando su propio razonamiento y no necesariamente ver las cosas como los hubiesen visto sus padres.

Baskin, quien fue director fundador del Foro de Empresas Familiares de la Universidad de Memphis, asegura que uno de los pilares sobre los que se debe construir el liderazgo en una empresa familiar es, compartiendo la información para construir la confianza. Hay que estar consciente de que esa confianza no va a estar ahí si no se cultiva.

“Eso significa compartir información que incluso usted no quisiera tener que compartir. Sin embargo, usted sabe que puede confiar en esos miembros de la familia con los que trabaja. Este tipo de apertura de parte del propietario de la empresa es lo que va desarrollando esa confianza porque los demás aprecian que usted no se está quedando con ninguna información escondida y a la vez se dan cuenta que para conservar esa confianza no se pueden quedar con ninguna información”.

Esto es algo que se vuelve un elemento muy poderoso de parte de la generación fundadora de la empresa cuando empieza a tener que compartir información con la generación sucesora que serán sus hijos, explica.

De manera que esas personas que siempre han sido cabeza de familia comienzan a compartir información con sus hijos adultos y, a raíz de ahí, esperar la respuesta apropiada. La relación cambia porque los hijos comienzan a sentirse valorados como adultos y comienzan a darse cuenta de que tienen algo que aportar y que igualmente tienen la responsabilidad de aportar.

## Las más unidas

“Las familias latinoamericanas son típicamente más largas y precisamente por eso el sentido de familia está mucho más arraigado. De manera que hay muchas empresas familiares impresionantes en América Latina”, dice Baskin. Y no necesariamente porque han sido beneficiadas con condiciones propicias para hacer el negocio o por el lugar donde están establecidas, sino debido a esos fuertes vínculos familiares.

“Hemos visto a muchas familias latinas salir airoso de situaciones económicas verdaderamente difíciles gracias a esta base, a este tejido familiar que es el que está ahí siempre apoyando y respaldando”. Pone como ejemplo a CEMEX, una potencia en la industria mundial de la

construcción. Considera que esta es una empresa familiar mexicana que ha logrado superar dificultades y realmente fortalecerse como red empresarial con presencia en todo el mundo.

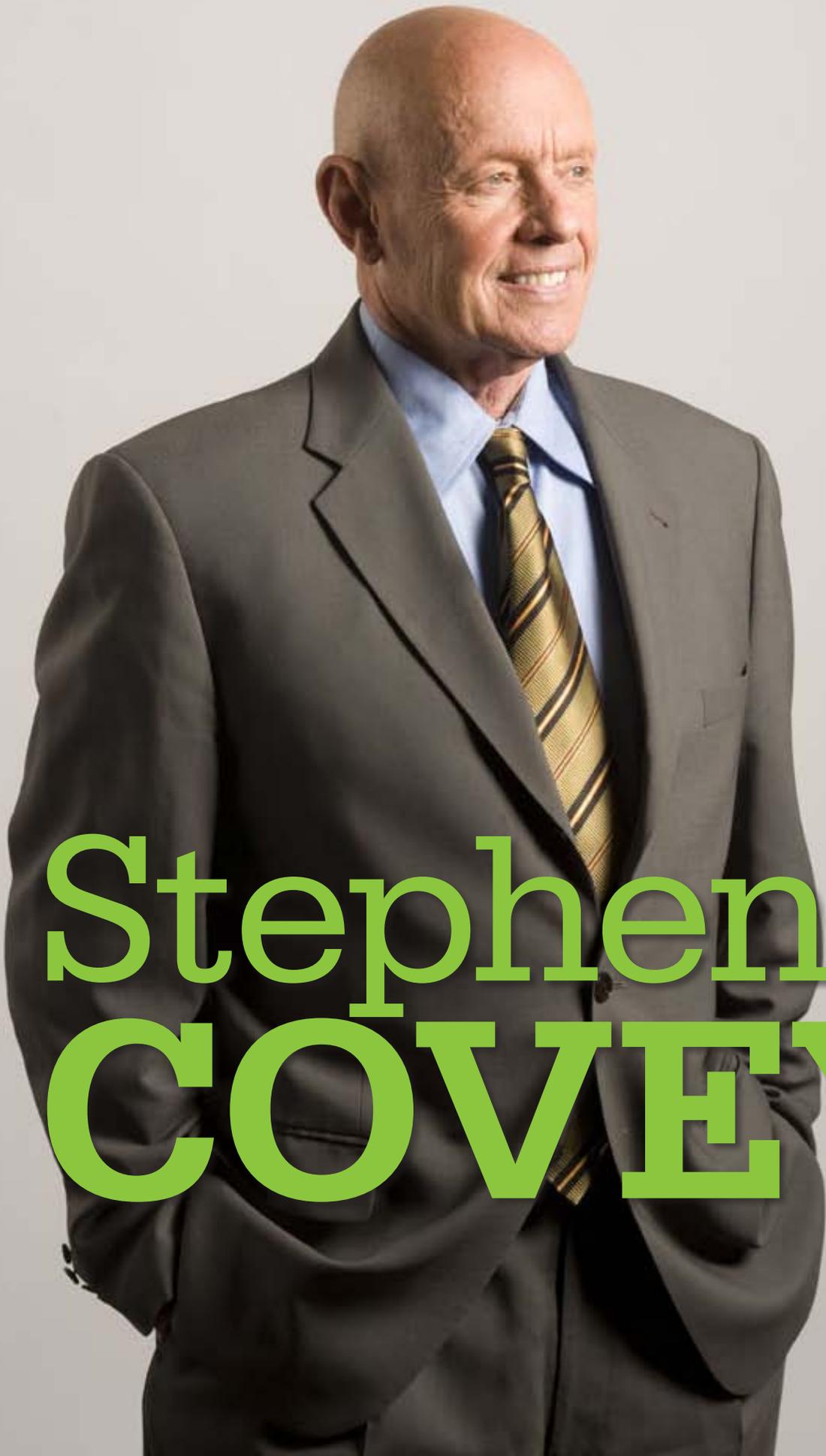
“Una de las cosas que podemos decir de las empresas latinoamericanas familiares es que suelen devolver a sus comunidades y a sus países de muchas formas. Por ejemplo tenemos empresas familiares que se dedican a apoyar la educación y que invierten gran parte del patrimonio de la empresa y de su familia en actividades educativas que favorecen a su comunidad y a su propio país”.

## Consultorías

En calidad de consultor asociado de The Family Business Consulting Group, Baskin cuenta como las empresas familiares buscan apoyo para superar sus conflictos. “Lo que ocurre muchas veces es que uno de los miembros de esas empresas asiste a un seminario como éste y entonces nos pregunta si hay posibilidad de llevarnos a su firma como asesores. También tenemos un grupo de libros y el Newsletter que publicamos. Así que las familias que están enfrentando este tipo de situaciones problemáticas puede que hayan visto nuestros libros, o hayan asistido a una de nuestras charlas”.

Sin embargo, a juicio de Baskin, en materia de asesoría, resulta mucho más eficaz trabajar con familias que de hecho ya han comenzado a dar pasos para superar esta problemática porque estas familias ya han comenzado a entender que hay ciertas cosas que las pueden resolver por ellos mismos y otras en las que necesitan ayuda. “El objetivo que tenemos cuando trabajamos con empresas familiares es que se vuelvan autosuficientes, de manera que no tienen que tener un consultor permanentemente a su lado. Lo que hacemos es enseñarle a saber hacer ciertas cosas por ellos mismos”.





Stephen  
**COVEY**

# Hábitos y Principios para un Entorno Desafiante

GESTIÓN tuvo la oportunidad de conversar con este gran personaje, considerado como uno de los 25 norteamericanos más influyentes por la prestigiosa Revista Time, uno de los más importantes pensadores y expertos del Management Mundial y la máxima autoridad en liderazgo y desarrollo individual y organizacional. A continuación compartimos con usted esta entrevista.

Por Ney Díaz

Al hacerle una entrevista al Dr. Stephen R. Covey hay tres grandes retos. El primero es la ardua tarea de lograr resumir en el espacio asignado, el mar de conocimientos que emanan de los labios de este gran personaje cada vez que se tiene la oportunidad, o mejor dicho el privilegio, de conversar con él. El segundo es el titánico desafío de resumir la trayectoria de Dr. Covey en apenas unas líneas. Pero el tercer y más grande desafío de todos es lograr plasmar en estos cortos párrafos introductorios el impacto y la trascendencia del legado de este gran personaje en la vida de las personas y en los negocios de hoy día.

El legado del Dr. Covey abarca varios frentes. En primer lugar está su impacto como autor de importantes libros, incluyendo el "bestseller" internacional "Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva", libro que ha vendido más de 20 millones de copias en 38 idiomas alrededor del mundo y es considerado como el libro de negocios y liderazgo más incluyente del siglo XX; y de otros "best-sellers" como "Primero lo Primero: Liderazgo Basado en Principios", "Los Siete Hábitos de las Familias Altamente Efectivas" y "El Octavo Hábito: De la Efectividad a la Grandeza", libro este último que estuvo en los primeros lugares de varias listas de "bestsellers", incluyendo las del New York Times, Wall Street Journal, USA Today Money, Business Week, Amazon y Barnes & Noble.

En segundo lugar su legado abarca el impacto directo en las personas y las organizaciones a través de FranklinCovey, la firma líder de servicios profesionales globales con oficinas en más de cien países y de la que es co-fundador y vicepresidente. La visión del Dr. Covey de empoderar a las organizaciones para implementar en sus culturas un liderazgo "centrado en los principios" continua siendo parte importante del enfoque de FranklinCovey y a través de esta

firma ha podido impactar, inspirar, elevar y suministrar herramientas para el cambio y el crecimiento a cientos de miles individuos y organizaciones a través de todo el mundo. Su tercer legado es como conferencista, tocando a cientos de miles de personas a cada año y compartiendo su visión de cómo alcanzar la grandeza...

**G - Hoy día los gerentes enfrentan muchos desafíos. Usualmente estos desafíos tienden a fluctuar entre mantener el negocio a flote y mantener motivada a la fuerza laboral. En su opinión, ¿cuáles son las mayores amenazas que enfrentan los gerentes en el actual entorno de negocios?**

SC - Hay varios desafíos en los negocios. Uno es la rápida velocidad del cambio. Lo que era exitoso ayer puede no serlo hoy o mañana. Es vital tener un proceso para examinar consistentemente nuestros paradigmas para sobrevivir y tener éxito en el mundo actual. Cada día trae consigo un nuevo desafío que exige una respuesta a su misma altura. Cuando la respuesta está a la altura del desafío, usted tiene éxito. El problema es que cuando surge un desafío nuevo y diferente, tendemos a valerlos de patrones, procesos y prácticas que nos resultaron exitosos en el pasado y que a veces no funcionan. Citando a Arnold Toynbee, uno de los más grandes historiadores de nuestro tiempo: "Nada fracasa tanto como el éxito."

Debemos estar dispuestos a aprender y expandir continuamente nuestros conocimientos, habilidades y entendimiento, de lo contrario nos volveremos obsoletos en nuestro rápidamente cambiante mundo. Debemos ser proactivos en la búsqueda de este tipo de crecimiento leyendo publicaciones de nuestra industria o profesión, pero también expandiendo nuestra zona de confort y mente leyendo acerca de temas fuera de nuestra propia área o

disciplina. Debemos aprovechar las oportunidades de capacitación y de educación formal o informal. Andaremos dando traspés si no nos vemos como seres humanos con un enorme potencial. Debemos abordar el aprendizaje y la renovación desde las cuatro partes de nuestra naturaleza: cuerpo, mente, corazón y espíritu. No podemos descuidar ninguna de estas partes si esperamos alcanzar el equilibrio y realizar grandes avances.

Otro desafío es el de reorientar nuestros modelos de negocio desde la Era Industrial, donde las personas eran vistas como objetos para ser controlados, hacia la Era del Trabajador del Conocimiento, en la cual las personas son vistas como nuestros más grandes activos. La realidad es que es vital desarrollar e invertir en nuestra gente para que podamos conectarnos a su potencial para encontrar nuevas y mejores soluciones para nuevos y siempre cambiantes desafíos y problemas.

**G - ¿Existe un vínculo directo entre el liderazgo exitoso y el desarrollo de un conjunto de hábitos correctos?**

SC- Sí. Los hábitos son patrones de conducta compuestos por tres componentes que se superponen: conocimiento, deseo y habilidad. Debido a que estos son aprendidos en vez de heredados, nuestros hábitos son parte de nuestra “segunda naturaleza”, no de nuestra “primera naturaleza”. En otras palabras, nosotros no somos nuestros hábitos actuales; los hábitos pueden ser aprendidos y desaprendidos. Los líderes y personas exitosas construyen hábitos de efectividad en sus vidas y se subordinan a los principios que los ayudarán a alcanzar sus metas.

Yo pienso que lo más difícil es reorientar nuestro paradigma – esto conlleva un sentido de humildad, auto conciencia y deseo genuino de cambiar. Tendemos a seguir con lo que nos hace sentir cómodos y se nos hace difícil extender nuestra zona de confort.

**G – Muchos de sus escritos y la esencia de su libro “El 8º Hábito” se basan en ayudar a las personas a encontrar su propia voz. ¿Cómo podemos realmente inspirar a las personas a encontrar su propia voz?**

SC- Todo comienza con reconocer a la gente como personas enteras. Este paradigma reconoce y respeta las cuatro

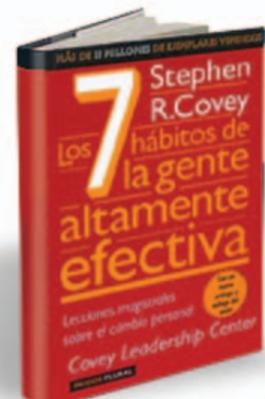
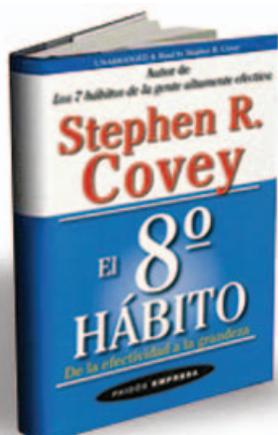
partes de la naturaleza humana: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Dentro de estas cuatro partes hay cuatro inteligencias que recibimos como dones cuando nacemos: física (coeficiente físico), intelectual (coeficiente intelectual), emocional (coeficiente emocional) y espiritual (coeficiente espiritual). Otro don que nos dieron al nacer es el libre albedrío o libertad para escoger independientemente de las circunstancias, situaciones o de lo que alguien pueda hacernos.

La esencia de ser humano es la capacidad de dirigir nuestra propia vida, de ser proactivo aún cuando las circunstancias son limitadas. Dentro de este paradigma, nuestro trabajo es el de empoderar a otros para que descubran esos dones con los cuales nacieron y comprendan su poder en la creación de su significación personal o voz únicas. La voz se encuentra en el nexo del talento (sus dones o talentos), la pasión (lo que lo motiva a usted), la conciencia (esa pequeña voz dentro de usted que le asegura qué es lo correcto y lo insta a hacerlo) y la necesidad (una necesidad en el mundo que usted puede llenar y por la cual le pagarán para que usted pueda vivir).

Por lo tanto ayudamos a las personas a encontrar su voz haciendo lo siguiente:

- Modelando (conciencia): ponga un buen ejemplo, sea un modelo y enseñe a través del ejemplo.
- Guiando (visión): invite a las personas a co-dirigir y determinar conjuntamente el curso y la dirección.
- Alineando (disciplina): establezca sistemas, estructuras, procesos que estén alineados a la visión para mantenerse en la ruta.
- Empoderando (pasión): enfóquese en los resultados, no en los métodos, y permita a las personas la auto dirección y autonomía para hacer el trabajo.

Estos cuatro roles deben ser asumidos por todas las personas en sus responsabilidades, papeles o posiciones propios. Estos crean una vía para que las personas aumenten su potencial, influencia, y capacidad individual y organizacional. Seguir este patrón de forma unida en todas las áreas de la organización crea una voz, un propósito y un significado organizacionales.





He estudiado las filosofías, tradiciones y religiones grandes y perdurables del mundo, y he alentado a las personas a buscar en su propio legado de principios universales y a aplicarlos en sus situaciones. Yo no reclamo estos principios como míos. No fueron de mi invención. Lo que hice fue reunirlos en una estructura llamada 7 hábitos, los cuales, cuando se usan consistente y secuencialmente, podrían cambiar y sostener la vida de las personas en el hogar, el lugar de trabajo y en sus comunidades. Siempre estaré humildemente agradecido por la oportunidad que sigo teniendo de hacer una diferencia. Aliento a otros a pensar acerca de su pasión, su voz, y a encontrar formas (grandes o pequeñas) para hacer la diferencia.

**G- ¿Cómo se diferencia la línea de pensamiento de Stephen Covey de la de los demás gurús de negocios?**

La pregunta asume que yo estoy en competencia con ellos. Yo siento que nuestros trabajos se complementan unos con otros. Mientras más pensamos, aprendemos, practicamos y enseñamos, más contribuimos a expandir el conocimiento acerca del liderazgo y de la gestión. Ninguna persona tiene todas las respuestas – es necesario estar abiertos a la búsqueda del entendimiento, el aprendizaje y el conocimiento, y para aprender los unos de los otros. No es una competencia, es más bien un esfuerzo sinérgico en el cual las ideas se suman para crear ideas o alternativas aún mejores.

Creo que hay muchos otros que están contribuyendo a nuestra cada vez mayor concienciación y comprensión, y hay muchos otros más por venir que añadirán a los trabajos del presente y del pasado. En conjunto, mis estimados colegas y yo hemos ganado más terreno. La marea cuando sube, eleva a todos los barcos.

**G – ¿Cuáles son algunas cosas que usted ha aprendido a través de los años?**

SC – A través de mis muchos viajes alrededor del mundo y de las oportunidades de enseñanza, he expandido y profundizado mi conciencia de cómo ha cambiado el mundo y me sigue asombrando la velocidad del cambio. También he profundizado mi comprensión, tanto personal como profesionalmente, de los sufrimientos universales que compartimos y cómo los principios son la respuesta o solución perdurable para todo el dolor que enfrentamos y seguiremos enfrentando. He conocido a miles de personas, desde jefes de estado y CEOs a padres y maestros, y he aprendido mucho de ellos en su búsqueda de una vida centrada en los principios. En todos los rincones del mundo he conocido innumerables historias en las que los principios encarnados en los 7 hábitos han sido valientemente aplicados por individuos y organizaciones para cambiar al mundo a mejor. Continúo expandiendo mi apreciación por el poder de los principios y su universalidad.

**G - ¿Cómo aplica el “8° Hábito” para los líderes en el mundo corporativo?**

El verdadero liderazgo consiste en ayudar a las personas a hacer realidad su voz. Yo defino al liderazgo como la comunicación de la valía y el potencial de las personas con tanta claridad que ellas llegan a verlo dentro de sí mismas. Como dije anteriormente, los líderes tienen cuatro roles (Modelar, Guiar, Alinear y Empoderar) que también son las cualidades para el liderazgo personal. Al cumplir estos cuatro roles los líderes pueden implementar el 8° hábito en sus organizaciones para dar voz a su gente y también crear una voz organizacional. Ser modelo es muy importante porque crea autoridad moral más que solamente autoridad formal. Cuando la autoridad moral se aplica consistentemente, usted construye una cultura de confianza y las personas se ofrecen como voluntarias para la misión y el trabajo de la organización.

**G – En su libro “El 8° Hábito” usted habla acerca de identificar la pasión de cada uno, y luego utilizarla para hacer una diferencia en el mundo. ¿Cómo cree usted que ha hecho una diferencia en su campo?**

SC – Creo que he ayudado a recordar a las personas la idea de principios universales, atemporales y evidentes, y cómo ellas pueden aplicar estos principios para mejorar sus vidas, familias, organizaciones, sociedades y naciones.

# Empresas familiares:

## Los sucesores se deben preparar desde la niñez



Por Isaolym Mieses

En un mundo de constantes cambios, las empresas familiares deben sumar al reto de mantener la calidad y la competitividad, el tema de la transferencia de la empresa en manos de la siguiente generación. El camino al éxito de toda empresa familiar tiene que ver con poder entregar la antorcha. Esto requiere una preparación a largo plazo en la que no se pueden perder de vista aspectos clave.

Con 214 años de historia, la familia Lombard se da a la tarea de compartir su experiencia con otras empresas familiares en todo el mundo, pues no importa el país, no importa el género, los negocios de familia tienen los mismos problemas, los mismos sucesos, las mismas preguntas, las mismas dudas. Fue este compromiso de colaboración lo que trajo a Santo Domingo a Marc Groothaert, Partner del Group Holding Company Lombard Odier y Alexis Lombard, miembro de la séptima generación de Lombard Odier, quienes tuvieron a su cargo el “living case” en la 3ra versión del Family Business 2010 de INTRAS.

Han asumido el reto de compartir los secretos de cómo ha logrado mantenerse en la familia esta empresa cuyos orígenes se remontan a tiempos en que Ginebra era una plataforma muy importante para todo el comercio entre el Sur y Norte de Europa, lo que abrió una excelente oportunidad de negocios dada la demanda importante de financiamiento y cambio de moneda. El fundador de la empresa en ese momento tuvo la visión y lo convirtió en uno de los primeros bancos de ese género que hubo en Europa.

“El nivel de negocios lo hemos aumentado con los años, tenemos representación en más de 20 países. No es un banco de préstamos, no pone en riesgo la estructura del

banco, lo que hacemos es invertir el dinero de nuestros clientes acordando con ellos cómo quieren que su dinero sea invertido. Cada cliente es alguien muy importante para nosotros”.

Una de las misiones de Lombard Odier es cuidar el patrimonio de los clientes para la próxima, “nuestro trabajo es estructurar y gestionar el patrimonio. Nos encargamos en asesorar sobre el manejo de herencias. Como nosotros somos una empresa familiar promovemos y cuidamos que las empresas familiares se mantengan y aseguren su sobrevivencia a través de las generaciones”.

### Cómo lo lograron

La empresa de la familia Lombard empezó como toda empresa, con todos sus valores. “Lo logramos con mucho trabajo y asegurándonos que el capital se mantenía en una misma empresa y que las generaciones siguientes mantuvieran la misma ética y los mismos principios de honradez, trabajo y conocimiento”.

*“Con un mundo cambiante, cada vez más complicado y más difícil, cada generación ha tenido sus propias tareas, ha tenido que enfrentar sus propios problemas económicos. Después de haber sobrevivido 41 crisis en doscientos años, todavía estamos aquí para hablar del tema”.*

## La sucesión

El mensaje más importante que llevan los Lombard a las demás familias es que el tema de la sucesión hay que prepararlo con tiempo, no es algo que se hace de un día para otro. Y esto, asegura, sólo se logra poniendo en práctica una buena ética, comunicación y educación.

Una generación son 20 años, hay que empezar a educarla en el negocio desde temprana edad. A Alexis Lombard le gusta ponerse él mismo como ejemplo. Desde que era pequeño compartía en la mesa del desayuno con su papá toda la cotidianidad del trabajo, de lo que sucedía en su despacho todos los días. Ahora lo siguen haciendo los domingos. Cada uno se cuenta lo que han hecho en sus oficinas.

En el valor de la comunicación descansa la base de todo. “Muchas empresas comienzan con un líder, que tuvo una idea y comenzó un negocio. Esta puede ser una persona muy fuerte y que no sabe compartir y comunicarse con sus hijos. Un día llega su muerte y la empresa va mal porque como empresario no supo transmitirles a sus hijos su conocimiento sobre el manejo de la empresa. Tristemente, esto suele suceder con mucha frecuencia. La mayoría de las veces lo que pasa es que se vende la empresa y la familia la pierde”.

*Para garantizar un traspaso con éxito es importante que la empresa familiar cuente con jóvenes que aspiren a la dirección. Entonces, desde temprana edad se debe cultivar la valoración y el respeto de las funciones directivas. Una forma muy eficaz de promover este clima es reconocer y cultivar aquellas cualidades de los distintos miembros de la familia que les convierten en buenos líderes.*

Desde niños, los que componen la generación de sucesión deben ir comprendiendo en qué consiste la dirección. “Pueden entender que, al tomar las riendas de la dirección, podrán poner sus dotes y su talento al servicio del mundo que les rodea y obtener muchas recompensas, lo que es más importante, la alegría y la satisfacción que aportan al ayudar a los demás o levantar una empresa”.

Es importante inculcar a los jóvenes la idea de que la dirección comienza por el reconocimiento de la oportunidad de ejercer la dirección. Los jóvenes deben mantenerse alerta y asumir responsabilidades. Aunque es vital recibir ayuda

de sus padres, su preparación depende de ellos mismos. Un aspecto clave es que cuando detecten oportunidades no se pregunten qué desean conseguir para sí mismos, sino que desean conseguir para todos. Este es un mensaje que debe ser transmitido y reforzado constantemente. Observando el comportamiento y ofreciendo comentarios, se puede lograr que se mantengan centrados en la idea de que la dirección eficaz de una empresa familiar es la que busca conseguir lo mejor para la familia y para la empresa.

El paso siguiente es trabajar en el desarrollo de las dotes de dirección propiamente dichas. Mientras más oportunidades tengan los jóvenes de poner a prueba sus habilidades para dirigir, más motivación tendrán para asumir este reto en el futuro. En este punto es importante hacer hincapié en la gran variedad de funciones directivas a las que pueden aspirar. No tienen porque ser altos directivos y, de hecho, puede que sean más felices en otros puestos de dirección y, de ese modo, hacer una contribución importante.

Para entrenar a los jóvenes desde temprana edad es recomendable brindarles la oportunidad de desarrollar sus aptitudes delegando en ellos la dirección de asuntos menores. Se aconseja ponerlos en situaciones de las que puedan aprender, aun cuando fracasen, sin pasar vergüenza y sin desalentarse. A medida que vayan creciendo se les puede ir dando retos de dirección más difíciles.

Otra medida de estímulo, es motivar a los jóvenes a asumir funciones de dirección en el instituto, en la universidad y en organizaciones sociales. Estos son escenarios idóneos para ejercitar y perfeccionar las dotes de dirección.

Es recomendable también crear un ambiente de formación como directivos en la empresa y en la familia. Algunas familias propietarias de empresas crean consejos de administración junior o “paralelos” en los que se permite que los adolescentes de más edad observen e interactúen con los accionistas y otras personas que estén tomando decisiones relacionadas con la empresa. Asimismo, se les puede invitar a las deliberaciones del consejo familiar para que puedan aprender y realizar aportes antes incluso de que asuman responsabilidades.

---

**LOMBARD ODIER**  
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

**Lombard Odier Darier Hentsch** es una empresa familiar de banqueros privados desde hace siete generaciones. Desde su creación en 1796, los valores de responsabilidad, continuidad, fidelidad e independencia han sido la garantía de la calidad de los servicios que ofrece a su clientela privada e institucional.

El Grupo Lombard Odier Darier Hentsch, es uno de los aliados de referencia de las empresas familiares de todo el mundo y consciente del carácter dinámico del mundo financiero y empresarial; y presta apoyo a la expansión de la red de empresas familiares a nivel mundial.



# Embodly

## Se hace parte de tu cuerpo.

Te concentras en tu monitor y te sientas allí por horas, cautivado. Sin que tu cuerpo grite "¡Muévete!" Embodly está diseñada específicamente para la gente que se sienta frente a las computadoras. Promueve una sentada positivamente saludable, creando armonía entre tú y tu computadora para ayudarte a enfocarte en tu trabajo y pensar de manera más clara. De hecho, es la primera silla que da apoyo a tu cuerpo y tu mente.

### Características y beneficios

Embodly es buena para ti, permite a tu cuerpo moverse y te mantiene bien soportado, ya que tu mente trabaja mejor cuando te puedes mover libremente y el estrés sobre tus músculos, huesos y tejidos es minimizado. La sangre circula mejor, los latidos de tu corazón bajan, mayor cantidad de oxígeno fluye en tu cerebro y no existe una molestia que te distraiga o algo que te mantenga físicamente imposibilitado. Esa es una parte importante de nuestra economía de ideas donde la innovación conlleva el éxito y a la gente se le paga por sus pensamientos y su creatividad.

### Movimiento Saludable

Nueva tecnología de inclinación. Los puntos de rotación de Embodly se encuentran dentro del asiento y el respaldo, y la base del respaldo se mantiene fija al asiento; esto motiva a que el cuerpo se mueva de manera natural a las posiciones más positivas cuando uno permanece sentado.

Postura de inclinación para el trabajo. Embodly invita a los usuarios de computadoras a asumir esta saludable postura; la posición de inclinación para el trabajo reduce la compresión de la espina dorsal y aminora la pérdida de fluido de los discos de la columna vertebral; además, tu cabeza permanece en línea con el monitor de computadora.

### Dando Soporte de Manera Natural

Se ajusta a ti, imitando a la espina dorsal. La espalda está "viva," adaptada a la forma y movimiento de su espina dorsal obtienes una postura neutral, balanceada; esta automáticamente se ajusta a las posiciones cambiantes y te da soporte a través del amplio rango de posturas de trabajo. Además ofrece un gentil contacto, no tiene bastidores duros o rígidos; los filamentos se contraen para no ejercer presión sobre sus piernas o brazos y su respaldo estrecho te permite moverte sin impedimentos.

Una silla para todos. Embodly se ajusta de manera automática a una gran variedad de tamaños, formas, posturas y curvas espinales de diversos individuos; la profundidad del asiento se ajusta a diferentes longitudes de muslos; los reposa brazos ajustan al más amplio rango.

### Forma: Función

Su aspecto comunica alto rendimiento, contraste visual y balance. Cuando es vista por detrás, su tecnología es expuesta, cuando se le ve desde el frente, admiras sus formas y curvas orgánicas. El perfil de la silla, que imita a la espina dorsal, está comandado por sus características positivamente saludables. Sus textiles añaden calidez. Más como una piel que un recubrimiento; la luz y el aire pasan a través de ellos; los colores se combinan con los dos colores de bastidor y los tres colores de base para simplificar la selección y satisfacer tus gustos.

### Ayudando al Mundo que te rodea

La silla Embodly apoya el compromiso de Herman Miller con el medio ambiente, es 95 por ciento reciclable, tiene 42 por ciento de contenido reciclado, y no contiene PVCs.

### Reducción de estrés

Al ajustarse a tu forma y reducir la presión generada al permanecer sentado, Embodly incrementa la circulación de sangre, lo que mejora el flujo de oxígeno y aminora el ritmo cardíaco. Aunque no lo creas, una silla de trabajo creada con responsabilidad te ayuda a lograr una vida más feliz y saludable, esa es Embodly.



Embodly de Herman Miller puede ser parte de ti, visitando BII Dominicana, 1er. nivel de Plaza Haché Av. John F. Kennedy, llamando al teléfono 809-472-2501, o escribe un email a [ventas@biidominicana.com.do](mailto:ventas@biidominicana.com.do)



**BII DOMINICANA, S. A.**  
[www.biidominicana.com.do](http://www.biidominicana.com.do)



# Seth Godin:

## “Hay tribus urbanas esperando quien los guíe”

El gurú de la gerencia moderna y el marketing dice que en el pensamiento creativo está la clave para que una empresa pueda crear una oferta que sobresalga de la multitud

Por IsaoIym Miseses

El arte del mercadeo se trata de convertirse en el líder de un grupo. Encontrar a la gente que quiere estar interconectada y darles un tema de qué hablar. Seth Godin, autor de 10 best sellers, emprendedor exitoso y destacado agente de transformación y cambio, asegura que hay tribus urbanas que están esperando un guía que les diga “sígueme”.

Godin, quien recientemente ofreció una conferencia magistral en Santo Domingo con los auspicios de Orange Trends, explica que ahora que el Internet ha eliminado las barreras geográficas, temporales y económicas, los blogs y las redes sociales están ayudando a que las tribus crezcan y se reproduzcan.

En su obra “Tribu”, Godin asegura que esta proliferación se traduce en que cualquiera que quiera marcar la diferencia puede hacerlo.

“Se espera que cualquier persona sea capaz de liderar en una organización y no sólo el jefe. La actual estructura del puesto de trabajo supone que es más fácil que nunca cambiar las cosas y que las personas tienen más influencia que antes. El mercado busca organizaciones e individuos que cambien las cosas y creen productos y servicios extraordinarios. Hay una tribu de empleados o clientes o

inversionistas o creyentes o aficionados o lectores que esperan que los conectes entre sí y los guíes hacia donde deseen ir”.

Godin explica que liderar no es difícil, lo que ocurre es que los seres humanos han sido entrenados durante años para no tener que hacerlo. Pero el marketing lo cambió todo. El marketing creó influencia, cambió el statu quo, pero sobre todo liberó y dio energía a la tribu.

En otra de sus obras, “Helado de Albóndiga”, Godin advierte sin embargo que es incorrecto preguntarse qué puede hacer por nosotros el nuevo marketing. “Preguntemos mejor, qué podemos hacer nosotros para ser prósperos con el nuevo marketing”.

Hoy en día, asegura, el crecimiento es el resultado de un enfoque integrado, que combina las tácticas del nuevo marketing con los productos y servicios fundamentalmente diferentes.

Para lograr el éxito en el marketing no basta con hacer un buen producto. Es necesario crear productos notables que sean deseados y bienvenidos por las personas adecuadas. Entre las claves para diferenciar una empresa en un mundo

llo de similitudes, es necesario incorporar al marketing en la etapa del diseño del producto, no después, como habitualmente ocurre.

“Un producto debe ser destacable, algo sobre lo que valga la pena hablar. Cuando se logra un producto con estas características, se consigue que sea la misma gente quien haga el trabajo de mercadeo de manera gratuita”.

Relata Godin que en un viaje familiar que hizo por la campaña francesa, quedaron fascinados por la cantidad de vaquitas que vieron pastando en los campos a la vera de la ruta. Durante kilómetros las admiraron por la ventanilla del auto, vacas y más vacas (se nota que el muchacho no acostumbra pasear por las pampas argentinas). Al poco tiempo, lo notable se había transformado en aburrido: otra vaca marrón más, y ya van...“Seguramente una vaca púrpura se hubiera distinguido inmediatamente en el conjunto. Sobre lo notable todos conversamos, pues nos llama la atención. En cambio, lo aburrido se vuelve invisible inmediatamente”, destaca el autor.

Al dictar su conferencia magistral “¿Impresionante o Invisible?” ante una audiencia compuesta por empresarios y ejecutivos, Godin señaló que el centro del mercado es barato y aburrido, “hay que poner atención en los extremos”. Para ilustrarlo mostró una fotografía con un anaquel de supermercado repleto de diferentes marcas que compiten por un mismo mercado. ¿Qué pasaría si un producto sale de esta enorme variedad de oferta?

### El riesgo

Este reto implica riesgo, aseguró. Pero en el riesgo está otra de las claves. Las buenas ideas se les ocurren sólo a personas que han tenido muchas malas ideas. “No hay un mapa de ruta para la creatividad, sólo hay que evitar actuar y reaccionar movido por el miedo, como les ocurre a los lagartos, cuyo cerebro es tan pequeño que escasamente cuentan con el reflejo que les garantiza la supervivencia”. Ese es el mismo miedo que aun sigue grabado en nuestro cerebro desde la era de nuestros ancestros. La resistencia, explica, “impide hacer lo que realmente importa”.

Godin recomienda además investigar e identificar el tipo de cosas que simplemente “no se hacen” en una actividad determinada y hacerlas. “Pregúntese, ¿Por qué no?” Prácticamente no existe una buena razón para la mayoría de las cosas que no se hacen. Casi todo es consecuencia de miedos, inercia o la falta de alguien que pregunte “¿por qué no?”

Aconseja a los empresarios explorar los límites. “Pruebe qué pasaría si usted fuera: el más barato, el más rápido, el más lento, el más popular, el más sencillo, el más eficiente, el más odiado, el imitador, el outsider, el más antiguo, el más nuevo o, simplemente. Si existe un límite, usted debe probarlo”.

Piense en pequeño. Una tendencia de la industria televisiva es la necesidad de pensar en términos de masa. La frase: “Si no le gusta a todo el mundo, no sirve”; ya no tiene actualidad, señala. “Piense en el segmento de mercado

más pequeño que se le ocurra e imagine un producto que satisfaga sus necesidades perfectamente y en forma notable. Comience a partir de ahí”.

Para tener éxito, ya no basta con ser competente, aseguró a los empresarios de República Dominicana. El marketing globalizado está ahí, al alcance de un clic. El hecho de estar en una isla no justifica ni quiere decir que se esté en aislamiento. Actualmente con el avance de la Tecnología de Información y la Comunicación (TIC) y la globalización del comercio es posible poner en marcha una buena idea desde cualquier rincón del planeta.

Godin recalcó la importancia de no interrumpir ni molestar a la gente para tratar de venderle un producto. Como argumento convincente sólo basta recordar “las veces que borramos mensajes no deseados de nuestra bandeja de entrada de e-mails”.

Explica que el nuevo marketing ha sacudido con fuerza a los mercadotécnicos tradicionales. En primer lugar el excesivo ruido publicitario y docena de nuevos medios alternativos acabaron con la eficacia garantizada de la televisión. Pero justo cuando las viejas reglas comenzaron a cambiar, llegaron las nuevas técnicas, como Google, redes sociales y páginas web, que ocuparon los espacios vacíos. Para un mercadotécnico tradicional, una técnica eficaz del nuevo marketing es un milagro aun mejor que la televisión. Resultados muy rápidos prácticamente sin costo. Pero el nuevo marketing no funciona para todos.

En ese sentido Godin deplora la actividad que hacen algunos “estrategas” del marketing consistente en abrumar a las personas haciéndoles llegar correo chatarra. Esta práctica en un alto porcentaje no logra su cometido, si no mas bien todo lo contrario, pues la gente puede molestarse y reaccionar en sentido contrario al esperado.

Aunque lo que sí es sumamente valioso es ofrecer algo y cumplirlo. ¿Tiene la dirección de email del 20% de sus clientes que adoran lo que usted hace? Si no las tiene, comience a buscarlas. Si las tiene pregúntese ¿qué podría hacer para ellos? Piense en algo muy especial. Lo importante es vender una historia y enviarla a tiempo.

### Perfil

El destacado gurú de la gerencia moderna y el marketing Seth Godin es autor de más de diez bestsellers y considerado en la actualidad como uno de los personajes más influyentes en el mundo de los negocios.

Seth Godin, a quien Business Week llama el “máximo emprendedor para la era de la información”, es un autor exitoso y destacado agente de transformación y cambio. Fue nombrado como uno de los veintiún conferencistas para el siglo 21 por la prestigiosa revista Successful Meetings.

Godin diseñó su primer juego para computadoras mientras estaba en la secundaria y mientras asistía a la Universidad Tufts, co-fundó uno de los más grandes negocios operado por estudiantes en los Estados Unidos. Luego de recibir su MBA de la Universidad de Stanford, Godin dirigió cua-

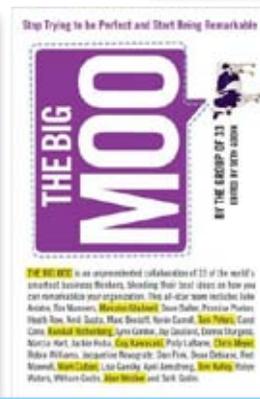
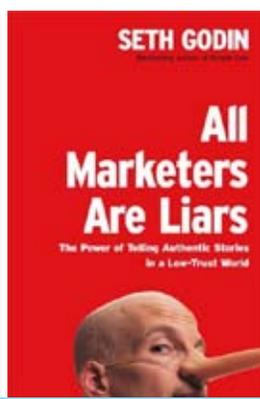
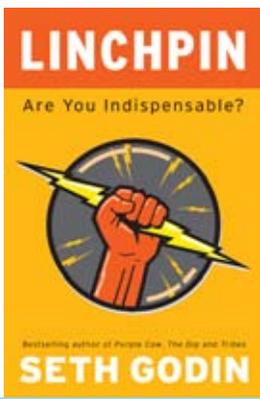
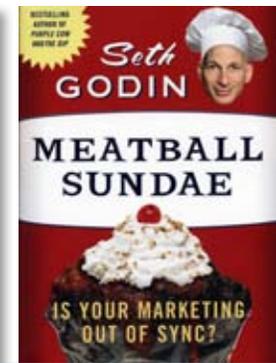
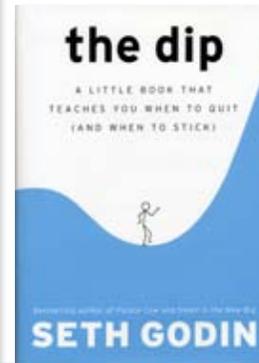
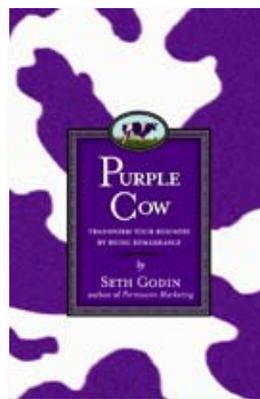
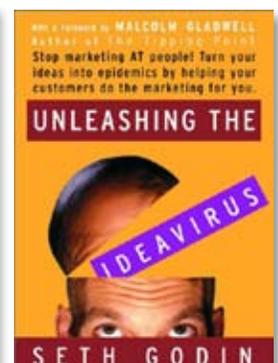
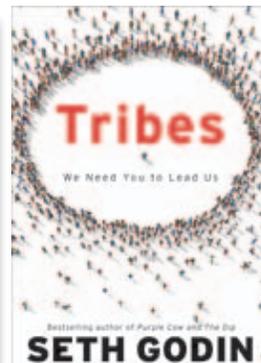
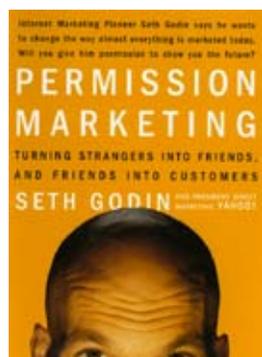
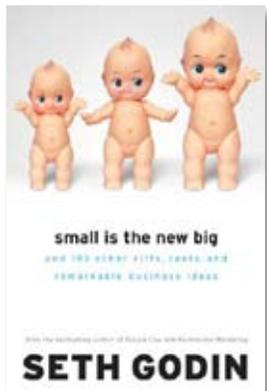
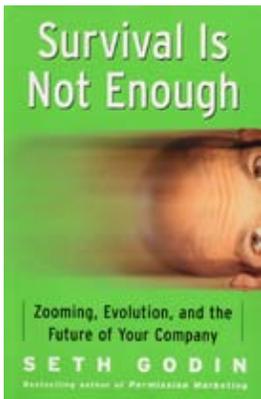
renta ingenieros en Spinnaker Software, e introdujo más de sesenta productos de software y video. En 1991 creó el juego de trivia GUTS, que se convirtió en el producto más popular en la historia de Prodigy.

Posteriormente fundó la innovadora compañía de internet Yoyodyne en 1995. Para el año 1998, Yoyodyne era la creadora #1 de mensajería directa por correo electrónico y promociones en la red. Compañías tan diversas como AT&T y Skechers Shoes contrataron a Yoyodyne para crear campañas que fuesen más allá de sus páginas web, provocando que Godin y su empresa aparecieran destacados en artículos en The Wall Street Journal, Forbes, Wired y Advertising Age.

En 1998 Godin vendió su empresa a Yahoo!, asumiendo el la posición de vice presidente de mercadeo directo para este gigante de internet. En enero de 2000 Godin salió de Yahoo! para trabajar como agente para el cambio a tiempo completo.

El primer libro de Godin, Permission Marketing, (El Marketing del Permiso) fue un best seller del New York Times que revolucionó la manera en que las corporaciones se acercan a los consumidores. La revista Fortune lo nombró como uno de sus Mejores libros de negocios y la revista Promo llamó a Godin “el primer ministro del Permission Marketing”. El segundo libro de Godin Unleashing the Ideavirus, (Liberando la Ideavirus), es el más popular libro electrónico jamás publicado. En 2002, publicó Survival Is Not Enough, (Sobrevivir no es suficiente), un innovador libro acerca de cómo las empresas y sus empleados pueden lidiar con - y prosperar en- el caos del mundo de los negocios.

En su libro más reciente Linchpin, ¿Eres Indispensable? Godin introduce un nuevo aspecto de su filosofía de negocios. Se enfoca en las personas: sus opciones, su futuro, y su potencial para hacer una gran diferencia en cualquier campo que elijan.





# ¿Por qué crear valor en las empresas?

Por Manuel Chú

*Las redes sociales son una gran opción para generar valor en los mercados inestables, y para abandonar la imagen negativa que rodea a algunas empresas. Esta actitud está generando excelentes resultados que experimentaron empresas pioneras, como Dell que declaró una ganancia de más de un millón de dólares gracias a su perfil y contenidos en Twitter. Otro es el caso de Mobank, banco estadounidense que decidió abrir una cuenta en Facebook y brinda una serie de ventajas a sus clientes al estar siempre en contacto con ellos. Citibank uno de los bancos más grandes también está usando las redes sociales para promocionar su marca, ser mas transparente y construir una comunidad. Uno de sus servicios brinda la posibilidad de ver en tiempo real la promoción de las tarjetas de crédito del banco y la donación a una organización que la comunidad elige.*

Lo anterior demuestra la estrecha conexión entre la gestión financiera y la estrategia empresarial, en busca de creación de valor, que sigue siendo objeto de creciente interés por parte de los investigadores, con el fin de lograr una mejor comprensión del impacto de las diferentes políticas de la empresa en la creación, transferencia o destrucción de valor. Esta relación se puede observar en la captación de recursos de bajo costo, que ha permitido a las firmas mantenerse competitivas creando valor a sus negocios, de tal forma que puedan asegurar los futuros flujos de caja sean positivos y tasas de retorno superior al mínimo esperado por ellos.

Existen varias investigaciones realizadas que nos muestran la creación de valor para los accionistas, como es el caso de las empresas que forman parte del IPSA de la Bolsa de Santiago de Chile (Índice de Precios Selectivo de Acciones), que en su conjunto crearon valor por 21.6 billones de pesos en el 2008, pero específicamente sólo 7 del total de 40 empresas fueron las responsables (SQM, Telefónica Chile, Endesa, CCU, Embotelladora Andina y Enersis). El caso contrario lo muestra la Bolsa de España y su principal índice IBEX 35 que en el 2008 se encontró que sólo una empresa había creado valor para sus accionistas: Unión Fenosa, siendo el resultado conjunto para el IBEX 35, una destrucción de valor para sus accionistas por 281.240,92 millones de euros.

*El error de priorizar el corto plazo se da a través de la generación de utilidades netas producidas por otras actividades ajenas al negocio que hacen feliz al accionista pero que tienen un efecto devastador en el largo plazo.*

Como resultado de las investigaciones que se vienen realizando, la creación de valor se ha convertido en la filosofía del desempeño de las empresas y es la variable crítica de la gestión financiera. En ese sentido, un aspecto importante de las actividades gerenciales consiste en analizar sus decisiones en cualquier ámbito de la empresa (sea una campaña publicitaria, el rediseño de una estructura organizacional o la compra de un activo), en la medida en que éstas van a crear valor para la empresa y provocarán un efecto positivo en sus flujos de caja futuros. Es importante que las decisiones se tomen priorizando el largo plazo sobre el corto plazo, evaluando una inversión respecto de su posibilidad de generar ingresos en el futuro, la compañía debe llevar a cabo inversiones que permitan obtener rendimiento por encima del costo de capital si desean crear valor.

El error de priorizar el corto plazo se da a través de la generación de utilidades netas producidas por otras actividades ajenas al negocio que hacen feliz al accionista pero que tienen un efecto devastador en el largo plazo (para que ocurra destrucción de valor no hace falta que la empresa entre en pérdidas, sino que la rentabilidad del negocio no supere al costo del financiamiento de capital). Es por este motivo que este enfoque resulta be-

neficioso, no sólo para los inversionistas, sino también para la economía de un país y otros interesados en la empresa, como empleados, acreedores, clientes, proveedores, quienes buscan la sostenibilidad del negocio en el futuro.

*¿Por qué la creación de valor es cada día más importante en el manejo corporativo y empresarial?*

Por las expectativas de rentabilidad que esperan los inversionistas sobre su capital invertido. Las empresas y economías que aplican estos principios tienen un mejor desempeño, la creación de Fondos de Pensiones y Fondos Mutuos han generado una cierta "popularización del patrimonio de las empresas" (todos somos accionistas). Por lo tanto, la selección de la cartera de sus inversiones tiene que cumplir una rentabilidad mínima que esperan alcanzar.

Sin embargo, este concepto de la maximización de utilidades o maximización de la riqueza de los accionistas es muy vago dado que no es fácil responder a preguntas como: ¿Son utilidades contables (valor de libros)? ¿Son utilidades económicas (valores de mercado)? ¿Se miden utilidades privadas o sociales que pueden incluir cualquier impacto en todas las partes de la sociedad o solamente de los accionistas? ¿Se está maximizando la utilidad a corto o a largo plazo?

La maximización de utilidades ignora el valor del dinero en el tiempo, los riesgos de las diferentes alternativas y la manipulación de información (Caso: ENRO Inc., en donde no hubo transparencia en la entrega de información a los inversionistas). Mayores utilidades por acción no necesariamente se traducen en un precio más alto. A veces las empresas tienen aumentos en sus utilidades sin que haya ningún cambio favorable en correspondencia con el precio de las acciones. Hay que saber diferenciar entre una empresa en crecimiento y una acción en crecimiento. Una compañía en crecimiento es aquella que tiene sólidos fundamentos económicos y una acción en crecimiento puede ser aquella influenciada por la especulación.

Para distinguir si una empresa crea valor no basta con observar la gestión financiera, sino también la innovación, estrategia, mercado, dirección de personas y responsabilidad social de la empresa. En el criterio de estrategia, quienes destacan son los bancos pioneros que apostaron por canales alternativos a la red de oficinas (banca telefónica, banca móvil, banca electrónica). Junto a ellos encontramos a Ford y a Odebrecht. Esta última se dedica a operar en mercados en expansión, como concesiones, obras civiles, servicios y energía.

Para el criterio de gestión financiera, las empresas que resaltan son las que deciden conquistar nuevos mercados, con diversificación continua y constante búsqueda de nichos. Muchas de ellas son las firmas que brindan servicios de tecnología de información (TI) a nivel global, quienes no dudan en afirmar que en el futuro habrá una gran oportunidad de negocio en las pequeñas y medianas empresas.

*Para distinguir si una empresa crea valor no basta con observar la gestión financiera, sino también la innovación, estrategia, mercado, dirección de personas y responsabilidad social de la empresa.*

La dirección de personas es un criterio que destacan en la mayoría de las firmas que generan valor, de tal modo que ofrecen desde planes de formación continuados hasta políticas de conciliación y acuerdos con universidades y escuelas de negocios para atraer talentos. Por último, pero convirtiéndose en los últimos tiempos la más importante, el criterio de la responsabilidad social de la empresa, que ésta se presente en todas las áreas funcionales, por lo cual debe ser tutelada desde la más alta instancia del gobierno empresarial (consejo directivo). Un ejemplo de esto es la empresa Novartis, quien afirma que es un tema de negocio que se encuentra dentro de las prioridades estratégicas, además también existen las empresas con proyectos internacionales de apoyo económico a actividades sociales de ayuda a la infancia.

Podemos concluir recalcando que la generación de valor no es un lujo que los mercados emergentes no puedan permitirse, muchas empresas de distinta naturaleza en Brasil, China, República Checa y Sudáfrica, están obteniendo valiosos beneficios empresariales con iniciativas que ayudan al desarrollo económico, social y ambiental, que les permitirá en un futuro cercano sacar una ventaja significativa en el comercio mundial.



---

**Manuel Chú, PhD**, Reconocido consultor empresarial, especialista e investigador en el área de Finanzas con más de 25 años de experiencia multinacional en el Perú.

PhD en Ciencias Contables y Empresariales por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Maestría en Administración de Negocios (MBA) por la Universidad del Pacífico, Perú. Postgrado en Evaluación de Proyectos en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Estudios de especialización en Harvard, NYU Stern School of Business, School of Business de la University of Chicago y la Universidad de Minnesota. Miembro del Financial Management Association USA. Es Director del Área de Finanzas de la Escuela de Postgrado en Dirección de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Director del Master en Dirección Estratégica de Finanzas (en convenio con la Duke University) y profesor del área de finanzas de esta prestigiosa universidad.

El Dr. Chú es autor de los exitosos libros "Fundamentos de Finanzas" y "Finanzas para No Financieros".



UNA MEJOR NACIÓN ES RESPONSABILIDAD DE TODOS



GRUPO LEON JIMENES  
Por una mejor nación



# Nuevas Tendencias en la Ejecución para los Nuevos Empresarios

Por Ivonne D. Arroyo-Martínez, PH.D.

De acuerdo a estudios realizados a nivel global 70% de las estrategias de negocio fracasan no porque sean débiles en sí mismas sino por la incapacidad de los líderes y las organizaciones en implantar culturas de ejecución y desempeño. A tales efectos invito a todas aquellas personas que están considerando comenzar su propia empresa a que inicien un modelo de ejecución según lo recomiendan los resultados de las investigaciones realizadas en el Center for Advance Research de FranklinCovey. Dichos estudios concluyeron que la clave está en lograr que las personas y los equipos aprendan a institucionalizar un enfoque de ejecución común a través de la implantación de cuatro disciplinas esenciales:

## 1. Enfocarse en lo Crucialmente Importante

La ejecución excepcional comienza con hacer más preciso el enfoque, identificando claramente lo que debe hacerse. Ninguna otra cosa que las personas logren será realmente importante.

**2. Tomar acción sobre las Mediciones de Predicción**  
Veinte por ciento de las actividades producen el ochenta por ciento de los resultados. Los predictores más altos del logro de metas son las actividades 80/20, las cuales son identificadas y traducidas en acciones individuales a fin de darles seguimiento con pasión.

**3. Llevar un Tablero Convincente de Resultados**  
Las personas y los equipos juegan diferente cuando llevan la puntuación. Los tableros de anotación correctos motivan a los jugadores a ganar.

**4. Establecer una Cadencia de Rendición de Cuentas**  
Los grandes ejecutores florecen en una cultura de rendición de cuentas que es frecuente, positiva y auto dirigida. Cada equipo se compromete a un proceso de revisión semanal simple, en el cual se destacan los éxitos, se analizan los fracasos y, de ser necesario, se corrige el curso, creando así, el mejor sistema de administración del desempeño.

Para los equipos, no es fácil superar estas fallas. Aunque la mayoría de los equipos de trabajo disponen de más opciones y más tecnología que nunca antes, muy pocos saben cómo filtrar todas las prioridades que les presionan y compiten entre sí a fin de ejecutar sin fallas las prioridades más importantes en toda la organización.

## ¿Entonces cuál es el reto?

Ejecutar las metas estratégicas es el mayor reto en los negocios de hoy. Alinear la organización con sus objetivos más importantes es una batalla que nunca termina. Además, mantener a los colaboradores comprometidos y enfocados en las metas de más alto nivel es crítico. Im-

gúne una organización donde todos los colaboradores están absolutamente enfocados en las prioridades más importantes y comprometidos a lograr sus Metas Crucialmente Importantes.

## Historia de éxito

Para aquellos de ustedes que hayan utilizado los servicios de Copa Airlines los datos que les presento a continuación probablemente les resonarán en sus mentes por las experiencias vividas con la empresa. Vean los siguientes datos:

Renglón	Antes	Desempeño Actual
Cantidad de Aviones	3 (año 1991)	Más de 30
Destinos	8 (año 1991)	36
Llegadas a tiempo	50% (año 1991)	Sobre 92%
Reclamo de equipajes por cada mil pasajeros	3.21 (año 2000)	0.76
"Operating Income" (en millones)	\$30.8 (año 2002)	\$109.2

## ¿Cómo lo lograron?

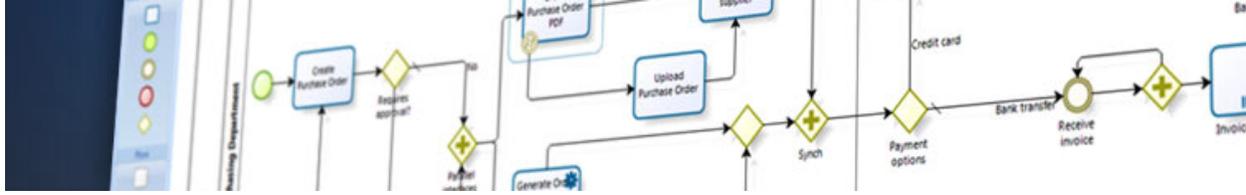
Trabajaron con una estrategia dirigida a cerrar las brechas de la ejecución utilizando la metodología presentada anteriormente. Comenzaron por preguntar a sus clientes qué era lo más importante para ellos. La contestación masiva fue: LLEGAR A TIEMPO. Entonces hicieron de ésta su Meta Crucialmente Importante. Posteriormente identificaron todos los procesos que incidían en la salida de los aviones, comenzaron a medirlos uno a uno y a establecerse metas para reducir los tiempos de éstos. Por ejemplo, midieron los tiempos del abordaje, manejo de equipaje, comida, limpieza y verificación de los aviones. Igualmente capacitaron al personal para darle destrezas adicionales que les permitieran tomar decisiones y resolver problemas que antes solo trabajaban los supervisores y capitanes de avión. Establecieron sistemas y procesos para garantizar que cada persona conocía las metas crucialmente importantes de la empresa y cómo cada rol puede impactar el "bottom line" del negocio. Por último, integraron la celebración en cada una de sus pequeñas victorias. La conclusión: En pocos años pasaron de ser una línea aérea regional a ser la mejor línea aérea de conexión en Latino América, esto de acuerdo al "Skytrax Passenger Service Survey".

# ¡Trabajar con pasión constituye la base del éxito!



Por eso nuestras marcas son líderes  
en cada categoría que participan.





# La mejora de procesos desde el punto de vista estratégico. Una oportunidad a corto plazo.

*Un recorrido sobre las posibilidades de apoyo estratégico y operativo derivado de las nuevas herramientas de BPM (Business Process Management) disponibles en el mercado.*

Por Jesús Cirera i Soler

BPM es una disciplina que trata los procesos de negocio como un activo de la empresa con el fin de mejorar sus capacidades y actuación frente al mercado. Gartner la describe como “una aproximación estructurada a los procesos que incluye métodos, políticas, métricas y software para optimizar de forma continua las actividades de la empresa”.

Un proceso de negocio consiste en una agrupación de actividades y decisiones coordinadas que nos llevan a alcanzar un objetivo. En la empresa, y en la vida, los procesos están presentes en todas las rutinas diarias; representan el ADN de la empresa; y normalmente son multifuncionales y multipersonales, ya que en ellos intervienen diferentes departamentos y responsabilidades, sin los cuales sería imposible conseguir el resultado deseado. Así pues, el proceso de venta requiere del vendedor, del análisis de disponibilidad de producto, de la preparación de la mercancía, etcétera. De poco serviría controlar exclusivamente una de sus partes para asegurar el buen servicio final percibido por el cliente y, por otra parte, la desincronización de alguno de sus componentes hará que, independientemente de que otra o varias de sus actividades sean eficientes, el resultado final no cumpla con su objetivo.

En el día a día existen cientos de procesos, desde los más simples a los más complejos. Es vital, más en estos tiempos, que se ejecuten orquestada, ágil y eficientemente. Su mejora continua, de la mano de las mejores prácticas en el mercado o de investigación interna, hará a nuestra empresa más competitiva reduciendo costos e ineficacias, y mejorando el resultado final: menos tiempo, más calidad, más y mejores ventas, etcétera.

En los procesos se integran flujos de actividades con información/documentación (desde otros sistemas o desde el propio proceso), toma de decisiones a través de reglas de negocios y coordinación de personas para conseguir un objetivo. Las necesidades cambiantes del mercado y de los elementos que se combinan en los procesos de negocio, hacen que tengan vida propia y que puedan diseñarse, automatizarse parcialmente y revisarse para su mejora de forma continua ya que el entorno requiere de ajustes periódicos para optimizar nuestra competitividad.

En un entorno de alto crecimiento de mercado, las ineficiencias en la ejecución de los procesos pueden pasar desapercibidas, enmascaradas por los buenos resultados comerciales, pero en épocas de crisis se convierten en la clave para la supervivencia. Las empresas líderes de cada

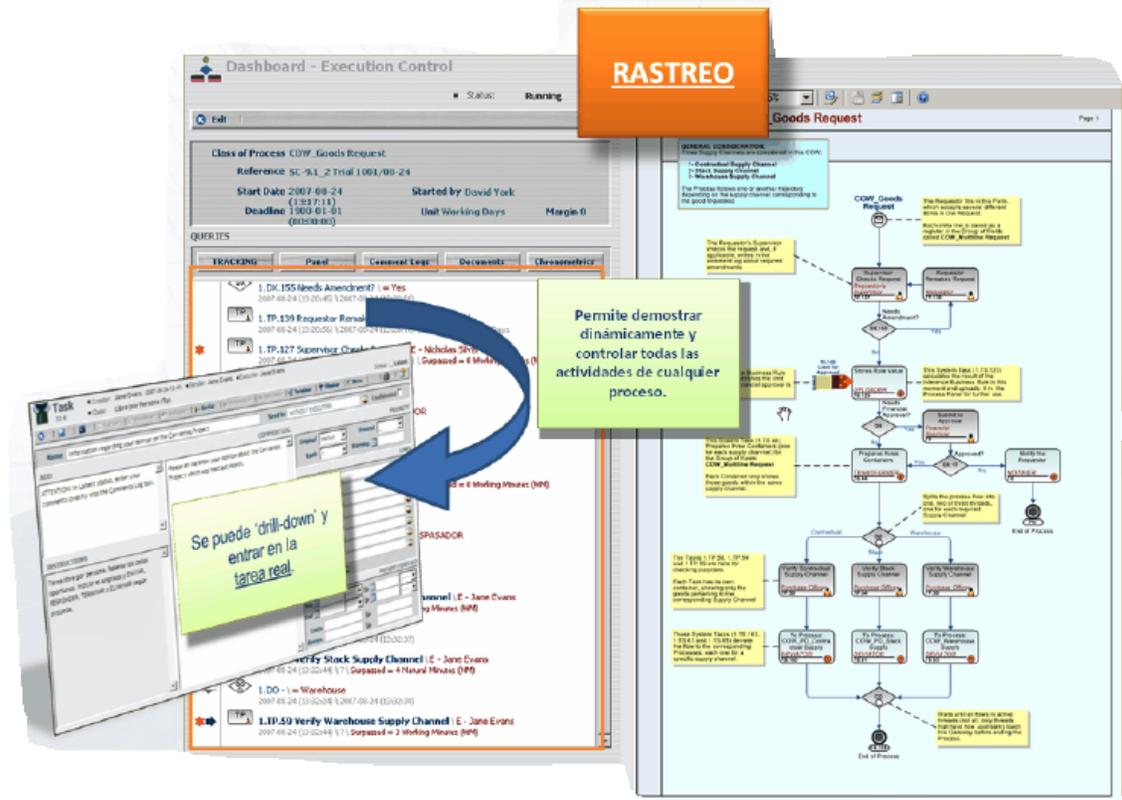
sector lo son gracias a la calidad de sus procesos de negocio, donde el cliente interno y externo resultan beneficiados en su perfecta ejecución, diferenciándose de la competencia: entregas rápidas, menores costos de producción, etcétera.

En una empresa los expertos en organización y procesos se encargan de inventariar y establecer periodos de revisión y mejora continua de los mismos. Las soluciones BPM, y su capacidad para efectuar una rápida y directa automatización, han hecho que surjan importantes oportunidades para avanzar en el rendimiento de la organización. Por ello, y por el estado de competitividad actual, muchas empresas revisan su forma de trabajar para reducir costos y mejorar su eficiencia. Estos sistemas que apoyan a esa rápida revisión y mejora se han convertido en prioritarios. Según Gartner, las 10 primeras prioridades en las empresas en 2009, según las necesidades de optimización de recursos sin perder capacidad competitiva, fueron:

1. Mejora de Procesos de Negocio
2. Reducción de costos
3. Mejorar el rendimiento de la organización
4. Atraer y retener a nuevos clientes
5. Incrementar el análisis y uso de la información
6. Crear nuevos productos y servicios
7. Mejora de eficiencia en campañas
8. Manejo eficiente de iniciativas para el cambio
9. Expandir la relación actual con los clientes
10. Expandir a nuevos mercados/geografías

Los trabajos de diseño, documentación y seguimiento continuo de los procesos incluyen un ciclo de vida basado en la identificación del proceso necesario, su documentación y modelización, la ejecución, seguimiento y análisis, y finalmente permitir una optimización y mejora continua.

En la actualidad las empresas más agresivas abordan proyectos de automatización y gestión que apoyan a su ejecución en el día a día, de la mano del equipo tecnológico y de sistemas, así como la automatización parcial o total, que permite sistematizar y asegurar el cumplimiento de un flujo de negocio a través de aplicaciones específicas desarrolladas a tal efecto. Todo ello enmarcado en un entorno dinámico como el de los negocios y competencia, requieren de ajustes continuos (cambio de reglas de negocio, etc.), y se convierten en muchos casos en un dolor de cabeza para TI (Tecnologías de Información) ya que requieren de revisiones constantes para su adaptación a los nuevos requerimientos de mercado o a la estructura cambiante de la empresa.



Cada vez más las necesidades de velocidad y adaptación flexible son la clave para mejorar la competitividad empresarial, y TI y su aproximación a soluciones “personalizadas y de desarrollos especiales” puede tener problemas en facilitar la evolución necesaria y al costo adecuado. Es ahí donde los sistemas BPM de nueva generación pueden ayudar decisivamente a la competitividad, aportando rapidez, flexibilidad y capacidad de respuesta a nuevas necesidades, hasta ahora no disponibles en el mercado.

A nivel estratégico, las empresas deberían animar a la revisión continua de nuevas formas de trabajo y flujos de negocio, a la automatización de las tareas que permitan mejorar su rendimiento, y a la coordinación efectiva de los elementos y personas involucradas en las diferentes tareas que hacen posible su presencia en el mercado. Esto era complejo sin contar con herramientas apropiadas de diseño, automatización y seguimiento, hasta ahora. ¿Cuántas empresa pueden determinar, en tiempo real, su eficacia en producción, entregas o gestión de pedidos, hace una hora, ayer, hoy....? ¿Cuánto tiempo precisa su organización para cambiar un proceso de negocio si han detectado una posible ineficiencia? ¿Cuántos conocen los costos reales/actualizados y tiempo de ejecución real de sus procesos? ¿Cuántos se atreverían a efectuar un cambio en la forma de trabajar frente al cliente de un día para otro?

Las soluciones BPM podrían ofrecer respuestas eficaces a las preguntas anteriores. También servirían para realizar mejoras de forma inmediata, análisis y pruebas casi en tiempo real en los procesos de negocio de la empresa. La primera gran ventaja de las herramientas de BPM es inherente a las funciones de diseño e implantación de los procesos, que ahora recaerán en los responsables directos de los mismos y no en departamentos de TI o de organización. Estas herramientas permitirían que TI sólo tenga que

apoyar a las implantaciones a través de la conectividad con los diferentes sistemas de gestión e información actuales y en preparar la plataforma tecnológica del nuevo sistema BPM, de forma que diseño, implantación, monitorización y mejora continua serán ahora responsabilidad de los propietarios del proceso. Este MUY relevante cambio libera a TI de su involucración directa en la comprensión de las necesidades de los usuarios, en la puesta en marcha y mantenimiento de las soluciones implantadas. El área de organización se convierte en “coach” de los responsables del proceso en cuestión.

Las últimas soluciones BPM manejan un entorno sencillo y enfocado a usuarios no técnicos, pero si expertos en sus necesidades, y soportan todos aquellos aspectos que son precisos para el diseño, documentación, prueba, ejecución y seguimiento de los procesos de negocio. Si cambia una tarea, un responsable o una regla de negocio, solo serán precisos unos minutos para que el nuevo proceso, con los cambios necesarios, funcione a pleno rendimiento.

Los beneficios se centran en la flexibilización del diseño y mantenimiento de los procesos, en la posibilidad de dinamizar los cambios y de permitir las pruebas necesarias para su optimización continua, asegurando la disponibilidad de 100% de elementos (información, reglas de negocio, etc.) en cada toma de decisiones. También mejora la interacción y diálogo entre los diferentes intervinientes del proceso, control dinámico del rendimiento de nuestra organización y, como consecuencia final, la mejor eficiencia (costo/ingresos) en cada uno de ellos.

*En la continuación de este artículo en la próxima edición de GESTION, hablaremos acerca de los componentes y funcionalidades más habituales de las herramientas de BPM (Business Process Management).*

# THE SEMINARIUM LETTER®

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

## Administración de Compensaciones en Tiempos de Incertidumbre Económica

Acceso a la información, gobierno corporativo, incentivos por desempeño y benchmarking son las tendencias a tomar en cuenta al momento de discutir las compensaciones de la alta dirección.

En el presente, las organizaciones viven momentos inciertos, sin un claro diagnóstico de cuál es la etapa de la crisis en la que se vive, ni cuál será su extensión en el tiempo. Analistas y expertos manifiestan opiniones que nos ayudan a aclarar el panorama. Una vez más los destinos de las organizaciones quedan en manos de quienes son capaces de ejercer un liderazgo que se traduzca en una gestión exitosa.

Complejas decisiones deberán ser discutidas, evaluadas y finalmente implementadas. Entre los temas analizados al más alto nivel, las políticas y sistema de remuneración en práctica ocupan un lugar en la agenda, al constituir las compensaciones una de las herramientas de comunicación más importantes de la organización.

En este escenario se presentan algunas tendencias que resultan razonables de tomar en cuenta cuando se trate de la discusión de compensaciones de la Alta Dirección:

### Acceso a la Información

Dar a los accionistas la prerrogativa de votar en las decisiones de pago a los directivos es un tema a discutir. Existen buenas razones para poner esta situación en carpeta, especialmente cuando ha sido ampliamente difundido que, a pesar de los malos resultados, se han efectuado pagos de bonos generosos a directores y la primera línea ejecutiva. El mercado, sin embargo, seguirá siendo un agente determinante en los límites a los pagos y bonos, con el fin de no restar competitividad a las organizaciones.

### Gobierno Corporativo

La creación de comités de compensaciones será una práctica creciente y no sólo un ítem más a discutir en la mesa. Los directores no verán con buenos ojos enfrentarse a sorpresas, y requerirán, más y con mayor frecuencia, información sobre la política de pago de remuneraciones y de bonos a sus ejecutivos, de acuerdo con su desempeño y cumplimiento, en el marco de los indicadores sobre la gestión de la empresa.

### Incentivos por Desempeño

Se trata de definir clara y objetivamente lo que entiende la organización (accionistas, empleados y grupos de interés) por desempeño, identificando las métricas que interpretan un resultado exitoso a corto, mediano y largo plazo. Definirlas es sólo parte de la tarea, ya que obtener de los involucrados una conducta y comportamiento en una dirección determinada, representa el resto de la fórmula.





**Benchmarking**

Muchas organizaciones han establecido políticas, o simplemente utilizan prácticas, por medio de las cuales la empresa compara su línea de pago con puntos de referencia competitivos de su propia industria, o de otras reconocidas por aplicar sistemas agresivos en su esquema de pago de remuneraciones. Las buenas prácticas de gobiernos corporativos indican que este es un tema que merece ser revisado, para poner un límite a los incrementos automáticos que no necesariamente reflejan el desempeño de quienes ocupan un determinado cargo. Esto implica establecer indicadores más rigurosos en los procesos de evaluación del desempeño, y marcar claramente que la organización hace diferencias entre aquellos que muestran un desempeño excepcional. La observación y respeto por la equidad en las políticas salariales debe entenderse por darle a todos la oportunidad de alcanzar un determinado tramo en la estructura interna de remuneraciones, pero de ningún modo significa que todos obtengan el mismo espacio por simple adecuación al mercado, sin que el factor mérito forme parte de estas decisiones.

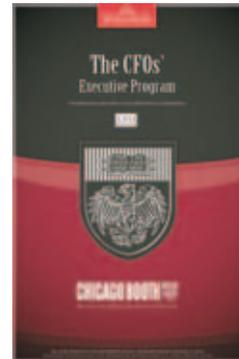
En resumen, las organizaciones deberán revisar sus prácticas de recursos humanos. Ya no podrán seguir haciendo lo mismo y deberán desmitificar el alcance de algunas de ellas.

*Las buenas prácticas de gobiernos corporativos, indican que este es un tema que merece ser revisado, con el fin de poner un límite a los incrementos automáticos que no necesariamente reflejan el desempeño de quienes ocupan un determinado cargo.*

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



**PROGRAMAS INTERNACIONALES**



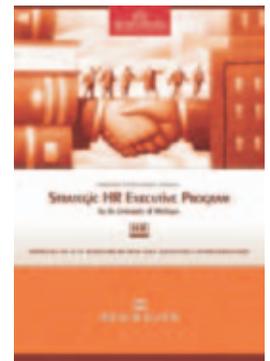
**The CFO's Executive Program**  
University of Chicago

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

**MICHIGAN**  
**Strategic HR Management Program**

University of Michigan

Del 4 al 8 de octubre, 2010  
South Beach, Miami, Fl. EEUU



**Kellogg On Marketing (KoM)**

Kellogg School of Management

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

**Para mayor información e inscripción:**

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



Síguenos en:   



D E S D E  
INCAE

# Peter Drucker en su centenario

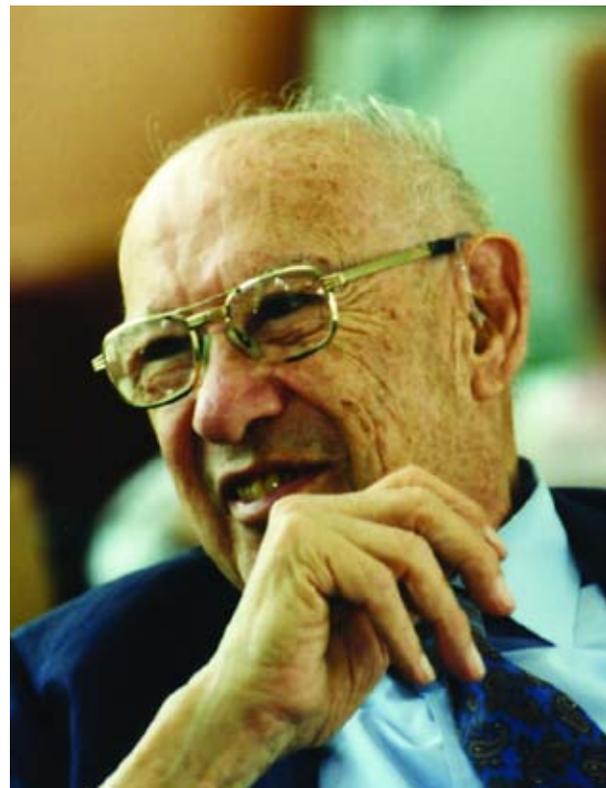
Peter F. Drucker (1909-2005), llamado a veces el padre del management moderno, y de quien hace unos meses se cumplió el centenario de su nacimiento, vivió una larga y fecunda vida. Nació en Viena en el seno de una familia culta relacionada con intelectuales austríacos de la época. Conoció en su juventud a Joseph Schumpeter quien describiera el concepto de destrucción creativa y la importancia de la innovación y el empresarismo en la economía de un país. Era amigo de sus padres e influyó en su formación.

A los 18 años se fue a estudiar a Alemania y en 1933 emigró a Gran Bretaña donde escuchó clases dictadas por John M. Keynes en la universidad de Cambridge. Cuatro años más tarde se radicó en los Estados Unidos y fue profesor, primero en Bennington College, en Vermont, y luego durante más de 20 años en la Universidad de Nueva York. En 1971 se trasladó a California donde enseñó en la Claremont Graduate University y donde vivió hasta su muerte.

A mediados del siglo pasado llevó a cabo un estudio sobre la General Motors por medio del cual tuvo la posibilidad de entrevistar a sus más importantes directivos. A raíz de este trabajo escribió *Concept of the Corporation*, libro en el que alabó la estructura organizacional descentralizada de dicha empresa y advirtió sobre los riesgos de dormirse en los laureles. A este libro, que lo hizo famoso, siguieron otros, casi 40 en total, *The Practice of Management* es uno de éstos, traducidos a cerca de 30 idiomas. También escribió unos 25 artículos en la *Harvard Business Review*. Muchos otros fueron escritos para distintas publicaciones, como *The Wall Street Journal*. Pese a su popularidad, no tuvo fácil aceptación en los círculos académicos donde los métodos de investigación eran distintos a los suyos.

En las últimas décadas del siglo XX se transformó en un crítico de la dirección que habían tomado las grandes empresas de los Estados Unidos, lo cual incluía lo que a su entender eran salarios exageradamente altos de sus ejecutivos; asimismo se dedicó a colaborar con organizaciones sin fines de lucro.

Fue un precursor. Un artículo aparecido en *Business Week* poco después de su muerte señaló que “en un mundo proclive a las modas y las lecciones simplistas comprendió la complejidad inherente a la tarea de liderar gente e instituciones”. Destacó entre otros aspectos la importancia de seleccionar a la mejor gente, de concentrarse en las oportunidades más que en los problemas, de estar con el cliente en un mismo lado del mostrador, y de comprender -y refinar- las ventajas competitivas que se posean. Decía que la gente poseedora de talento constituía el ingrediente principal de una empresa exitosa. Fue el primero en describir a los “trabajadores del conocimiento” (“éstos no pueden ser controlados; deben ser motivados”) y en afirmar que los trabajadores debían ser tratados como activos de las empresas y no como obligaciones. Divulgó la idea de que la empresa era una comunidad de seres humanos basada en la confianza y el respeto a los trabajadores.



Peter Drucker asesoró a numerosos ejecutivos de primer nivel, algunos de los cuales recordaron sus enseñanzas en distintas publicaciones. Decía que las empresas exitosas crean las condiciones que permiten a sus empleados dar lo mejor de sí; que las empresas deben ser capaces de expresar su misión así como sus objetivos específicos y mensurables, para lo cual desarrolló el concepto de “dirección por objetivos”; y que toda empresa es una institución de aprendizaje y enseñanza en todos sus niveles y en forma permanente; y que management significa ocuparse de seres humanos y hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.

En uno de sus últimos artículos en la Harvard Business Review recalcó que el desarrollo del talento es “la tarea más importante para poder competir en una economía del conocimiento. Las organizaciones habrán hecho un pacto con el diablo si al tercerizar las relaciones con los empleados perdieran la capacidad para desarrollar a su gente”.

A Peter Drucker le complacía identificarse como un “ecologista social”. No pudo evitar que sus admiradores se refiriesen a él como un profeta, un visionario o un guru. Ninguno de estos apelativos le gustaba, especialmente el último. Decía que lo llamaban así porque en un título esta palabra ocupaba poco espacio.



**GUILLERMO S. EDELBERG**, DBA, profesor emérito.  
guillermo.edelberg@incae.edu



## PREPÁRESE CON EL CONOCIMIENTO DE NUESTROS PROGRAMAS DE SEMINARIOS PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA ACTUALIDAD

### GERENCIA

- **SER EQUIPO: Del discurso a la acción**  
*Nicaragua • 17 de Julio, 2010*
- **Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)**  
*Bolivia, 25 de Agosto, 2010*
- **Taller Avanzado de Negociación**  
*Bolivia, 26 y 27 de Agosto, 2010*
- **Global Management Program**  
*Perú • 6 de Septiembre al 19 de Octubre, 2010*
- **Taller Avanzado de Negociación**  
*Ecuador • 9 y 10 de Septiembre, 2010*
- **Middle Management Program - Módulo Nicaragua**  
*Nicaragua • 20-24 de Septiembre, 2010*
- **Programa de Gerencia y Legislación Laboral**  
*Costa Rica • 9 de Noviembre al 3 de Diciembre, 2010*
- **Gerencia de la Construcción: Herramientas de Avanzada**  
*Honduras • 15-18 de Noviembre, 2010*
- **Gerencia con Liderazgo**  
*Costa Rica • 22-27 de Noviembre, 2010*

### FINANZAS

- **Desarrollos Inmobiliarios y Comerciales**  
*Panamá • 14-16 de Julio, 2010*
- **Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras PADMIF Nicaragua**  
*Nicaragua • 3-10 de Agosto, 2010*
- **Estrategia Financiera Corporativa**  
*Costa Rica • 20-22 de Agosto, 2010*
- **Gestión Corporativa de Riesgos Financieros**  
*El Salvador • 25 y 26 de Noviembre, 2010*

### ESTRATEGIA

- **Cómo Hacer un Plan Estratégico: Cuatro Maneras de Hacer un Plan Estratégico**  
*Rep. Dominicana • 3 y 4 de Agosto, 2010*

### MERCADEO

- **Mercadeo Digital**  
*El Salvador • 22 y 23 de Julio, 2010*
- **¿Cómo Gerenciar la Fuerza de Ventas para ser Exitoso?**  
*Honduras • 19-20 de Agosto, 2010*
- **Mercadeo Enfocado a la Satisfacción del Cliente**  
*Rep. Dominicana • 9 y 10 de Septiembre, 2010*

### OPERACIONES

- **Conlogística: Congreso Internacional de Logística**  
*Costa Rica • 9 y 10 de Septiembre, 2010*

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



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

Síganos en:

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN TRIMESTRAL



## ¿Redes Sociales o Redes Profesionales? That's the question!

Felix López Capel

*¿Por qué todo el mundo habla de redes sociales?  
¿Por qué todo el mundo habla de la Web 2.0?  
¿Por qué todo el mundo está enredado?*

Vivimos un fenómeno social sin precedentes en lo que respecta a la red: todo el mundo está enredado. Los jóvenes universitarios lo están en Tuenti, los profesionales en XING, los ricos y famosos en Small World, desde bebés hasta mayores de 90 años en su propio blog... Todo el mundo busca a sus amigos en Facebook, compartimos vídeos en You Tube o fotos en Flickr. Sin duda, es la era de crear y compartir.

### ¿Qué es la Web 2.0?

No es algo tan nuevo. La Web nació gracias a las universidades, con el fin de compartir conocimiento y estar en contacto.

Durante un largo tiempo la Web no era más que un lugar en el que podías buscar información y leer contenidos. La mayoría de las empresas se limitaba a poner información corporativa y folletos en su Web, con tan solo un link que decía "CONTACTO" para que nos comunicásemos con ellas. Así, pues, la comunicación bidireccional no era el fuerte de este medio.

Hoy en día, en cambio, son múltiples las aplicaciones que permiten al usuario estar en contacto con las empresas de forma online, sin tener que acudir a un teléfono 900.

### Los Blogs:

Si creas un blog dedícale todo el tiempo que le dedicarías a otro medio de comunicación dirigido a tus clientes. Manténlo actualizado, que tenga el "look and feel" de tu página Web y funcione como una extensión de ésta. Aprovechalo para dar a conocer novedades, noticias, nombramientos,

cambios en tu compañía... Hazlo cercano, sencillo, comprensible para tus clientes actuales y potenciales, y trátalos con respeto.

También tienen su riesgo ya que muchos Bloggers son incluso más leídos y reconocidos que algunos periodistas o medios de comunicación.

Los microblogs: han sido los últimos en aparecer en escena. El más popular es Twitter, donde dispones de 140 caracteres para contar qué estás haciendo en este momento y que tus contactos o amigos, los "followers", puedan seguirte allá donde estés.

Nuevamente, algunas empresas le han visto la utilidad. Por ejemplo, hay compañías aéreas que lanzan ofertas interesantes a través de este medio, o noticias a los usuarios suscritos a su Twitter. Todo es pensar qué aplicación le podemos dar nosotros.



### Los videos:

El fenómeno de You Tube es único: permite que cualquier persona con una cámara o un teléfono móvil se sienta director de cine por unos momentos, o simplemente grabar lo que a uno se le ocurra y mostrárselo a todo el mundo en cuestión de segundos.

Por otro lado, las empresas también lo pueden utilizar de forma totalmente profesional para hacer videos demostrativos de cómo utilizar un producto o servicio, spots publicitarios, entrevistas a empleados y directivos, noticias, apariciones en los medios de comunicación, eventos corporativos, patrocinios, o cualquier hecho que sea oportuno comunicar.

Las noticias: Podemos publicar noticias para ser subidas a la Web y comentadas por los lectores. Los sitios más populares son Digg en el mercado anglosajón y Meneame o Fresqui en el español. Los profesionales del marketing contamos con puromarketing.com para registrarnos y publicar noticias específicas de nuestro sector, desde marketing directo hasta redes sociales.

### Las redes sociales:

Se basan en la teoría de los seis grados. Seis grados de separación es la teoría de que cualquiera en la Tierra puede estar conectado a otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cuatro intermediarios.

En 2002 comienzan a aparecer sitios Web promocionando las redes de círculos de amigos, cuando el término se empleaba para describir las relaciones en las comunidades virtuales. Se hicieron populares en 2003, al llegar sitios como Friendster, Tribe.net, MySpace, Ecademy, Xing, Soflow y LinkedIn.

La mayoría de ellas integran todas las aplicaciones anteriormente descritas, por lo que además de visualizar a todos tus amigos o contactos, puedes compartir videos, fotos, blogs, mensajes de estado y noticias.

Ahora bien, ¿buscas amigos o contactos profesionales? Te recomiendo separar lo personal de lo profesional. Según la última encuesta de Career Builder realizada a 13,000 reclutadores, más del 20% usa redes sociales como MySpace o Facebook para conocer mejor a potenciales candidatos.

Así pues, te recomiendo:

- Eliminar fotos, contenido y enlaces que puedan transmitir un mensaje erróneo sobre ti.
- Actualizar tu perfil profesional con tus últimos logros.
- Bloquear comentarios o post negativos y no pertenecer a grupos o comunidades no adecuados para tus intereses profesionales.
- Delimitar con quién compartes tu información personal, contactos, fotos, etc.



### Beneficios y aplicaciones de las redes profesionales para la empresa

#### Tu red de contactos:

En una red profesional donde vas a poder visualizar de forma sencilla los contactos de tus contactos, es decir, a quién puedes llegar gracias a tus contactos de primer grado. Podrás estar al corriente de lo que ocurre en tu red: cambios de trabajo, publicación de ofertas de empleo, participación en eventos, organización de eventos, cambio de datos de contactos, etc.

Tu red de contactos es “tu patrimonio” y cada vez se valora más a los profesionales que cuentan con una buena red. Esta, según su calidad, te permitirá promocionarte profesionalmente.

#### Grupos o comunidades:

Empresas como IBM han creado su intranet Web 2.0 en estas plataformas con el fin de retener a sus empleados, facilitarles un punto de encuentro e intercambio de ideas, estar en contacto con sus “partners” o colaboradores, ex empleados y alumnos. A través de esta nueva herramienta les mantienen informados puntualmente a través de un “newsletter” y les invitan a eventos corporativos.

Hay miles de comunidades online en las que vas a encontrar profesionales afines a ti y a tus intereses, compartir conocimientos y acudir a eventos organizados por dichos grupos.

#### Recursos Humanos 2.0:

Ahora no hay que enviar el curriculum por correo como antaño, con una carta de presentación, o suscribirse a un portal de empleo. En las redes profesionales se podrá poner en contacto contigo un profesional de Recursos Humanos o un cazatalentos para ofrecerte un puesto interesante.

También, si tienes actualizado tu perfil profesional, la plataforma te sugerirá ofertas que se adapten a tu perfil. La ventaja es que podrás ver la oferta, quién la ha publicado y su perfil. El reclutador también tiene en este caso la ventaja de que puede hacerse una idea más precisa del candidato viendo sus contactos, intereses y participación en grupos. De este modo, la primera entrevista será más cálida.

Las principales compañías de selección españolas ya utilizan las redes sociales para realizar búsqueda directa o publicar ofertas de empleo. ¿Y tu empresa, es ya 2.0?



LA PÁGINA

UNIANDES

## La Innovación en el modelo de negocio de una empresa es garantía de una ventaja competitiva sostenible

Con frecuencia, la innovación suele estar asociada a un producto o a un servicio. Esa perspectiva es demasiado restrictiva. La innovación realmente revela su mayor potencial como motor de la estrategia cuando se focaliza en transformar los modelos de negocio de las empresas.

Un modelo de negocio es la arquitectura básica a través de la cual una empresa genera valor para sus clientes. El modelo de negocio debe identificar cuáles son los consumidores objetivo, cuál es la propuesta de valor de la empresa, cuáles son las actividades y las capacidades que la empresa necesita dominar para producir ese valor (bien sea internamente o a través de alianzas con otros actores), cómo lograr que los consumidores paguen por el valor y cuál es la estructura de gastos y costos de la empresa.

El sello de una empresa innovadora está en la capacidad para mantener una mirada crítica sobre su modelo de negocio, experimentar modalidades nuevas en los diferentes componentes del mismo y resolver los problemas que aparecen para mantener la coherencia entre todos ellos.

El elemento central del modelo de negocio es la selección del consumidor y la definición de la propuesta de valor. El gerente debe hacerse muchas preguntas, todo el tiempo, sobre este tema. ¿Quiénes son realmente mis consumidores? ¿Cómo deciden su compra? ¿Contra quién me comparan? ¿Cuáles son los objetivos que necesitan cumplir? ¿Cuáles son sus expectativas respecto a esos objetivos? ¿Cómo puedo aumentar la diferenciación de mi producto, ayudando a mis consumidores a cumplir sus objetivos y sobrepasar sus expectativas? ¿Cómo puedo crear una huella memorable en cada uno de mis puntos de contacto con el consumidor, desde que se entera de la existencia de mi producto hasta que se deshace de sus residuos después de utilizarlo?

Aclarado lo anterior, vienen más preguntas: ¿Cómo puedo capturar el valor que genera el uso de mi producto? ¿Hay diferentes alternativas para cobrar? ¿Existen modalidades de cobro que reducirían las barreras a la adopción de mi producto? Por ejemplo, cuando aparecieron las primeras grandes fotocopiadoras de oficina, Xerox encontró dificultades para venderlas porque las cobraba como siempre lo había hecho, es decir, en la modalidad de pago contra entrega. Finalmente, descubrió que las máquinas representaban un gasto muy grande para la empresa consumidora típica. En consecuencia, cambió el modelo y pasó a hacer un pequeño cobro por cada fotocopia tomada. Esta decisión convirtió un costo fijo en un costo variable para las empresas consumidoras e hizo mucho más fácil la adopción.

El siguiente punto es la definición de las actividades y las capacidades que se requieren para cumplir con la propuesta de valor. Los gerentes deben pensar permanentemente en cómo van a desarrollar las capacidades que sus empresas van a necesitar dentro de tres y de cinco años. ¿Invertirán en el desarrollo de capacidades internas, a través del entrenamiento de personal y la adquisición de tecnologías? ¿Acudirán a una estrategia de compra de otras empresas, para apropiarse de sus capacidades y su conocimiento? Cada solución tiene ventajas y desventajas. El desarrollo de capacidades internas es más estable en el largo plazo, pero también toma más tiempo. La compra de capacidades (a través de la adquisición de empresas, por ejemplo) y las alianzas pueden hacerse más rápidamente, pero implican riesgos en la implementación.

Por último, está la estructura de gastos del negocio. ¿La operación requiere grandes escalas para operar en forma rentable, o es un negocio que opera fundamentalmente a partir de costos variables? ¿Los márgenes de utilidad sobre el precio de venta son altos, o son bajos? ¿El ciclo de

efectivo es largo, o es corto? ¿La rentabilidad depende de que el producto rote con frecuencia, o soporta tiempos largos sin que haya ventas? Por encima de todo: ¿es posible generar una estructura de costos que no sea usual en mi línea de negocio y me permita crear ventajas que otros no tienen?

Todas esas preguntas han sido relevantes desde siempre. La innovación consiste en encontrar nuevas respuestas para ellas y, por encima de todo, para los cambios encañados que ocurren cuando se transforma cualquiera de los componentes del modelo de negocio.

Por ejemplo, cuando Apple decidió entrar en el negocio de los aparatos para tocar música con su iPod, introdujo una gran cantidad de cambios a todo lo largo del modelo de negocio. La propuesta de valor en su negocio tradicional cambió para ofrecer una nueva, centrada en la posibilidad de poder escuchar miles de canciones en un aparato portátil, con muy alta calidad. Los puntos de contacto con el consumidor cambiaron, pues el iPod se utiliza durante todo el día y es posible sorprender al consumidor en cada contacto con la empresa. La visita a la tienda de música de Apple y la nueva interacción entre los usuarios de iPod crearon toda una nueva rutina de contacto, donde se refuerzan permanentemente la comunicación y los valores de la marca.

El modelo de ingresos cambió a partir de la creación del iPod, pues los consumidores ahora generan ingresos permanentemente, en pequeñas unidades, a través de la compra de música. El modelo de costos también cambió, porque Apple no produce la música directamente, sino que la pone al alcance del usuario de iPod y cobra una comisión por esto.

En suma, cada elemento nuevo en el modelo implica nuevos retos para la consistencia del sistema como un todo. Las empresas que innovan en modelos de negocio deben estar dispuestas a experimentar hasta encontrar nuevas formas de dar solución a esas demandas. Al final, quienes logran generar modelos de negocio innovadores, consistentes y coherentes pueden alcanzar grandes ventajas en la competencia. Los productos y los servicios con frecuencia son fáciles de copiar, pero los modelos de negocio no lo son, pues están basados en operaciones complejas. Un modelo de negocio innovador puede convertirse en la mejor garantía de sostenibilidad de la ventaja competitiva.

---

**Rafael Vesga.** Profesor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes

La innovación realmente  
revela su mayor potencial  
como motor de la estrategia  
cuando se focaliza en transformar  
los modelos de negocio  
de las empresas.





Francisco Leguizamón

### Realizan conferencia "Responsabilidad Social Empresarial"

La firma internacional de capacitación INTRAS y la reconocida escuela de negocios INCAE organizaron recientemente de forma conjunta la conferencia magistral titulada "Responsabilidad Social Empresarial, Un Nuevo Paradigma sobre el Rol de la Empresa en el Siglo XXI" la cual fue dictada por el Dr. Francisco Leguizamón, Profesor Pleno de INCAE en las áreas de Gerencia de Organizaciones Sociales, Comportamiento Organizacional y Decisiones Gerenciales, quien visitó el país especialmente para la ocasión.

Durante su disertación el Dr. Leguizamón destacó que "el mundo corporativo está experimentando una profunda transformación que está cambiando la manera de hacer negocios. Antes lo importante era crear valor para los accionistas, pero ahora la nueva máxima es crear valor para todas las partes interesadas, es decir incorporar todo el entorno social en el cual opera una empresa".

### Clausuran con éxito tercer encuentro sobre Gestión de Empresas Familiares

Con motivo de la clausura del Tercer Encuentro Internacional sobre Gestión de Empresas Familiares "Family Business 2010", fue realizado un cóctel de clausura, auspiciado por LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH, institución financiera suiza y Corporate Partner de este evento, donde se dieron cita importantes empresarios y altos ejecutivos de las principales empresas familiares de la República Dominicana.

Family Business 2010, contó con la participación del Dr. Otis Baskin, Ph.D. como orador principal, así como también con la intervención de los Sres. Marc Groothaert y Alexis Lombard de Lombard Odier; y Esteban R. Brenes de INCAE.



Martha Cecilia Bernal, Ney Díaz, Elvira Salgado y María Lorena Gutiérrez

### Presentan Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes

La Sra. María Lorena Gutiérrez Decana de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Colombia y Elvira Salgado, Directora del Programa de Doctorado en Administración de la misma Facultad, estuvieron recientemente en Santo Domingo, presentando la oferta de programas de la Facultad y en concreto el programa de Doctorado en Administración.

La Facultad, perteneciente a la Universidad de los Andes en Colombia, es considerada como una de las 4 mejores escuelas de negocio en América Latina, según el Ranking de América Economía. Además, recientemente obtuvo la acreditación norteamericana AACSB, que sumadas a las acreditaciones de EQUIS y AMBA la hacen merecedora de la TRIPLE CORONA, reconocimiento que sólo tiene el 1% de las escuelas de negocio a nivel mundial.

INTRAS es representante en el país de la Universidad de los Andes.



Danilo Bobadilla y Carlos José Martí



Esteban Brenes y Julio Brache

De **1** pieza



a 1 habitación,

de **1 a 2** habitaciones

de 2 habitaciones a



**2** pisos.

Pregunta por nuestros planes: Ahorro Regular • Ahorro Vivienda • Balance Mínimo Flexible • Cuentamática • Chiquimática.

809-687-APAP (2727)  
1-809-200-2737  
www.apap.com.do



**ASOCIACION POPULAR**  
DE AHORROS Y PRESTAMOS

Somos parte de tus planes

en la oficina  
el Internet es **Orange**

Net negocios  
el Internet ya es simple

- Internet banda ancha
- Conexión WiFi y Ethernet
- Conecta múltiples computadoras
- Compatible con PC, Mac y Linux



Flybox

Adquiérello en tu Oficina **Orange**,  
[www.orange.com.do](http://www.orange.com.do) y **Orange shops**

Disponibile actualmente en el Distrito Nacional, Santiago, La Romana,  
Bayahibe, Guerra, Higüey, Bávaro, Punta Cana, Cap Cana, Dominicus,  
Puerto Plata, Moca, Sosúa y San Cristóbal.

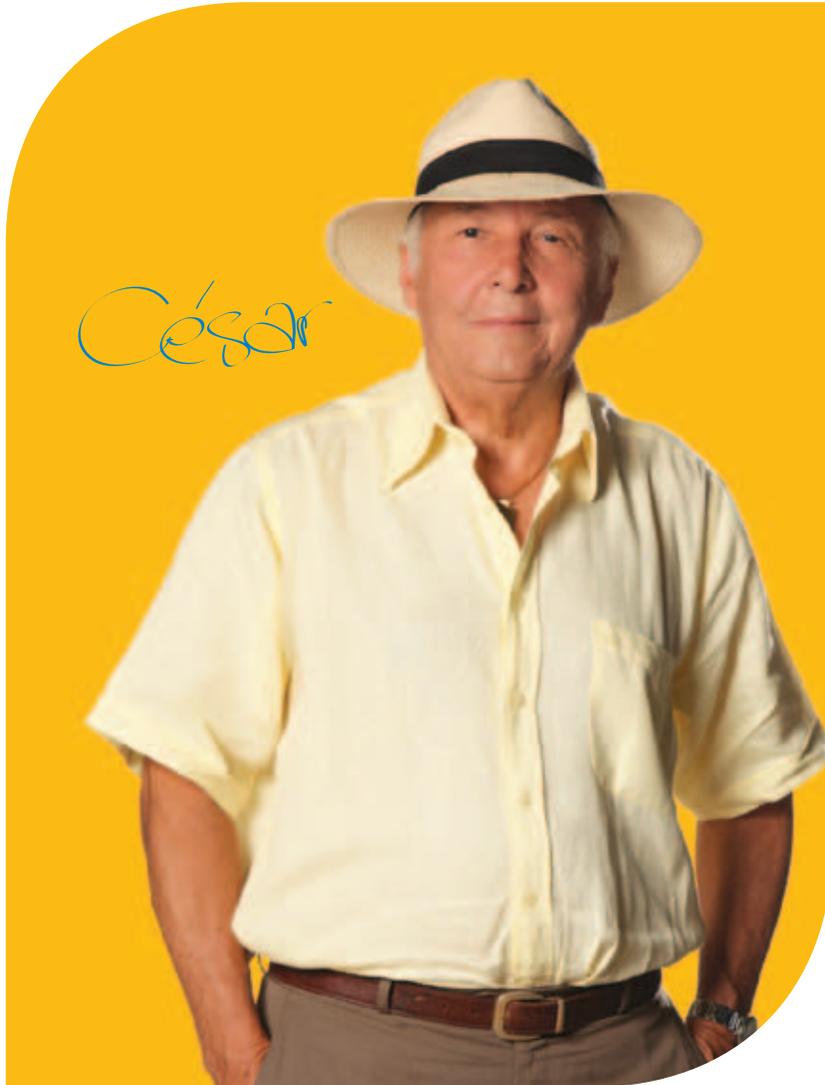




**AIRFRANCE** 

*LA CLASE ALIZÉ: en la red del Caribe y del océano Índico, entre la clase Voyageur y clase Ejecutiva, una cabina privada con personal propio, detalles únicos, cocina elaborada, pantallas grandes e individuales, conexión para pc, más servicio y más confort.  
HACEMOS DEL CIELO EL MEJOR LUGAR DE LA TIERRA*

\* BETC Euro RSCG



## JUNTOS HACEMOS HISTORIA.

“En 1920 Scotiabank abrió sus puertas en República Dominicana y con ellos mi familia también pudo abrir las suyas.”

90  
años en  
República Dominicana



**Scotiabank\***