

# GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

octubre - diciembre 2015



Las lecciones  
de un día con **Ram  
Charan**

**Customer Focus:**  
10 consejos realistas

Hasta que mi  
dimisión  
**nos separe**

**Tendencias**  
que cambiarán la forma  
de hacer negocios

# Muchos caminos...



un solo destino:

# el éxito de su empresa.

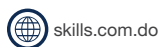


**SKILLS** es una firma de capacitación que se ha caracterizado por el diseño de soluciones formativas únicas. El éxito de nuestras ofertas de capacitación se sustenta en la riqueza de los contenidos y en sus temas de alto componente práctico.

Contamos con la más selecta y depurada red de expertos facilitadores para sus programas que, en la actualidad, laboran activos en el área de consultoría o en el mundo corporativo, lo cual nos permite brindar a nuestros clientes una experiencia formativa garantizada en cada una de nuestras

¡Provea a su equipo de profesionales de experiencias formativas memorables!

809.565.8101 | [informacion@skills.com.do](mailto:informacion@skills.com.do)



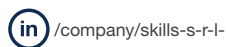
skills.com.do



@Skillsrd



/Skillsrd



/company/skills-s-r-l-

– TU –  
**FAMILIA**  
**ES LO PRIMERO**

PARA NOSOTROS TAMBIÉN



**ASOCIACION POPULAR**  
DE AHORROS Y PRESTAMOS



12

## Psicología del Éxito

**El secreto de los samuráis:  
No hacer nada inútil**

Una de las cualidades que para el legendario Miyamoto Musashi debía tener el buen samurái es simple y profunda, y encierra una sabiduría esencial para el éxito en el mundo profesional: no hacer nada inútil. Veamos qué nos dice Jesús Alcoba González acerca de la productividad de las personas que logran prestar atención constante y focalizada a lo que deben hacer.



40

## Desde INCAE

**Oficinas informales (Casual offices)**

Las idílicas imágenes de camaradería y diversión en las oficinas casuales que parecen ser la norma en Silicon Valley podrían estar ocultando otra realidad. En este artículo, Guillermo S. Edelberg explora las incertidumbres que enfrentan los empleados de estas *casual offices* y los desafíos que este nuevo estilo de trabajar les presenta.



44

## Los Líderes Preguntan

La Dra. Maryam Varela, experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones, contesta la inquietud de una lectora acerca de **cuál es la diferencia entre compromiso e involucración.**

06

## CARTA DEL DIRECTOR

Antes de que sea muy tarde...

08

## HERRAMIENTAS GERENCIALES

*Customer focus.*

**Vinculación y retención de clientes:**

**Diez consejos realistas**

16

## DE PORTADA

**Tendencias que cambiarán la forma de hacer negocios**

24

## PROTAGONISTAS

**Las lecciones de un día con Ram Charan**

30

## LA SECCIÓN DE LOS EXPERTOS

**Añadiendo valor al cuadro de mando estratégico (BSC)**

34

## APUNTES EJECUTIVOS DEL IE

**Tipos de compromiso con la organización**

37

## THE SEMINARIUM LETTER

**Hasta que mi dimisión nos separe**

42

## LA PÁGINA DE UNIANDES

**Claves para que los emprendedores sean una realidad y no se queden solo en ideas**



gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion

edición julio-septiembre 2015



VISITE

[www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

para leer, descargar y compartir los artículos de la Revista Gestión de ediciones anteriores

## GESTION

Seminarium  
UNIANDES

**Director General**  
Ney Díaz

**Edición y Redacción**  
INTRAS  
Virginia De Moya

**Colaboradores en esta Edición**  
Francisco González Galán  
Jesús Alcoba González  
Jesús Cirera  
Juan Carlos Alcaide  
Maryam Valera

**Instituciones Colaboradoras**  
Instituto de Empresa  
INCAE

**Ventas**  
Anriette Cordero  
[anriette.cordero@gestion.com.do](mailto:anriette.cordero@gestion.com.do)

**Diseño y Dirección de Arte**  
[www.agsmart.net](http://www.agsmart.net)  
[i.blanco@agsmart.net](mailto:i.blanco@agsmart.net)

**Ilustración de Portada**  
Oscar Hernández

**Fotografías**  
[www.123rf.com](http://www.123rf.com)  
Thomas Canet (Foto de Enrique Dans)

**Impresión**  
Saladín Industria Gráfica

**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 a los destinatarios de esta publicación y a determinar, sin previo aviso, la finalización de su edición.

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

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



**Intras**<sup>®</sup>  
Integral Training Solutions

Av. Abraham Lincoln, esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini, Suite 904  
Santo Domingo, República Dominicana  
Teléfono: 809.542.0126  
E-mail: [servicioalcliente@intras.com.do](mailto:servicioalcliente@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



**POPULAR**

*Cuentas Corrientes Impulsa*

## **Hay decisiones que hacen crecer tu negocio.**

*Ahora el Banco Popular te ofrece otra forma de manejar los fondos de tu empresa con nuevas cuentas corrientes que facilitan tus transacciones.*

- **IMPULSA DIGITAL:** Cero comisión mensual al mantener el balance mínimo requerido. Maneja tus transacciones vía canales electrónicos.
- **MÁS IMPULSA:** Recibe intereses escalonados al incrementar tu balance.
- **IMPULSA:** Administra los fondos diarios de tu negocio de la manera más fácil.

Solicita la tuya.

Para más información accede a [Popularenlinea.com/PYME](http://Popularenlinea.com/PYME)

**A tu lado, siempre.**

[www.popularenlinea.com/PYME](http://www.popularenlinea.com/PYME)  
Telebanco 809-544-5555

[@Popularenlinea](https://twitter.com/Popularenlinea)  
[Popularenlinea](https://www.youtube.com/Popularenlinea)

[Experiencia Popular](#)  
[Banco Popular Dominicano](#)

Nuevo Infiniti QX60



# LA INSPIRACIÓN DE SENTIRSE EN CASA



5 ESTRELLAS  
DE SEGURIDAD



FOR THE NATIONAL HIGHWAY TRAFFIC SAFETY  
ADMINISTRATION (NHTSA) OF THE U.S.

Espacio exclusivo para tu familia en el crossover más seguro, más confortable y con la más alta tecnología en su categoría.

Disponibles en versiones premium technology con tres filas de asientos. Motor V6 3.5 litros de 265 HP, AWD. **SEGURIDAD:** Dynamic Safety Shield: Sistema de advertencia e intervención de punto ciego (BSW y BSI) • Intervención de colisión trasera (BCI) • Advertencia y prevención de cambio de carril (LDW y LDP) • Frenado inteligente (IBA) • Control de distancia inteligente (DCA) • 4 cámaras de visión periférica (AVM). **TECNOLOGÍA Y CONFORT:** El más espacioso para 7 pasajeros • Único con 4 modos de manejo: Sport, Estándar, Snow y Eco • Sistema de Audio Premium BOSE® Infiniti Studio on Wheels con 14 bocinas y Subwoofer • Sistema de Entretenimiento con DVD, dos pantallas a color de 7" en cabeceras, audífonos inalámbricos, control remoto, AUX A/V y AUX de 12V • Sunroof • Techo Panorámico • Bluetooth.

Av. John F. Kennedy esq. Abraham Lincoln

[WWW.INFINITI.COM.DO](http://WWW.INFINITI.COM.DO) | 809-227-5400

Infiniti República Dominicana

InfinitiRD



# Somos el enlace con el siguiente nivel de sus finanzas.

Tenemos las  
herramientas necesarias  
para hacer crecer su inversión.



Inversiones a corto plazo  
con renta fija



Estructuración  
de emisiones



Compra y venta  
de títulos



Asesoría  
experta

*Estrategias efectivas, inversiones inteligentes.*

  [excelpuestodebolsa | excelpb.com](https://www.excelpb.com)

Registro No. SIV SVPB-002. Miembro de la BVRD.  
Max Henríquez Ureña #78, Piantini, Sto. Dgo., R.D. Tel.: 809.262.4000



**EXCEL** | PUESTO  
DE BOLSA



## ANTES DE QUE SEA MUY TARDE...

Era el 26 de febrero del 2009 y me encontraba yo en la Región Este del país en una conferencia de una organización internacional a la que pertenezco. A pesar de que el evento era de tres días, unos compromisos personales ineludibles en Santo Domingo que coincidían con la noche del segundo día me obligaban a retirarme al final de esa jornada. Para aprovechar lo más posible la conferencia y, a su vez, poder estar a tiempo de regreso, opté por volar de ida y vuelta en avioneta.

Una de las conferencias finales de ese segundo día estaba tan interesante que quise “estirar” lo más posible mi permanencia antes de tener que partir al aeropuerto a tomar la avioneta de regreso. Finalmente, llegó el momento decisivo en el que si me quedaba un minuto más corría el riesgo de perder el vuelo. Salí apresurado del salón y ya prácticamente entrando un pie al taxi que me esperaba, escuché a la distancia una voz femenina que gritaba “¡Ney!”. Consciente de que a partir de ese momento yo corría el riesgo de quedarme, giré en cámara lenta con el ceño fruncido pensando “Dios mío, ¿y ahora quién es?”. A lo muy lejos, se veía la silueta femenina que se acercaba con una sonrisa. Yo apenas atinaba a preguntarme quién era esta persona tan inoportuna y sentía los segundos pasar como horas mientras ella caminaba hacia mí.

Finalmente, se me acercó la joven. Al principio, no la reconocí, pero en unos segundos recordé de quién se trataba. Era la vendedora de una compañía que varios años atrás había sido proveedora de mi empresa. Amablemente, me preguntó qué hacía por allí, para inmediatamente- y de forma muy entusiasta- contarme que estaba trabajando en ese hotel desde hacía un tiempo. Yo, más que escucharla (la realidad es que escuchaba sus palabras en cámara lenta, como en las películas...), solo pensaba en que la avioneta

me iba a dejar. Muy cortésmente, pero quizás siendo un poco cortante, le pedí que me disculpara porque tenía que marcharme. Me despedí apresuradamente de ella y procedí a montarme en el taxi. Está de más decir que llegué en *photo finish* al aeropuerto para mi vuelo.

Al final de la tarde del día siguiente y ya tranquilo en casa, empecé a recordar todo lo del día anterior. Tuve un *flashback* de aquel episodio y empecé a sentirme un poco mal por lo tajante y, a mi entender, ligeramente descortés que había sido con la joven cuando me despedí de ella. Decidí escribirle una nota pidiéndole disculpas y explicándole un poco la situación. Para mi sorpresa, la joven, a su vez gratamente sorprendida por mi mensaje, no había notado descortesía alguna en mi comportamiento, procediendo inmediatamente a ponerse a las órdenes de nuestra empresa desde su nueva posición en el hotel. Para mí fue realmente un alivio.

El 21 de marzo de ese mismo año, o sea apenas 22 días después de nuestra conversación, me enteré por la prensa que aquella joven había fallecido en un accidente automovilístico... Todavía me pregunto cómo yo me hubiese sentido si no le hubiese escrito esa breve nota disculpándome. Ese día aprendí una lección que cambió para siempre mi vida: no guardarme para mí las cosas positivas que pienso o que quiero decir a las personas.

Podría enfocar esta nota un poco dramática por el ángulo personal, pero creo que el mensaje está más que claro. Así que siendo esta una revista de corte empresarial, quisiera enfocar mi reflexión en esta vía. ¿Les decimos a nuestros supervisados cada vez que lo pensamos lo mucho que valoramos su esfuerzo o su trabajo? ¿Les comentamos a nuestros compañeros de labores cada pensamiento positivo que nos llega de ellos o de su trabajo? ¿Les compartimos con la frecuencia debida a nuestros jefes nuestra admiración o lo mucho que apreciamos su dedicación a nosotros? ¿Les externamos a nuestros proveedores excelentes lo bien que lo hacen y destacamos su nivel de compromiso? ¿Agradecemos con la periodicidad adecuada a nuestros clientes por su lealtad? ¿Pedimos disculpas cuando, como humanos que somos, cometemos un error y hacemos sentir mal a un compañero o supervisado?

Quizás muchos pensemos subconscientemente que con hacer lo arriba mencionado “perdemos puntos” o mostramos debilidad. O simplemente, aunque pensamos en hacerlo, consideramos que lo que más queda son días para hacer eso o que estas cosas tienen su momento y su ocasión como la fiesta de Navidad o el aniversario de la empresa. Mi mensaje es que quizás para cuando usted decida hacerlo ya sea muy tarde... Y no me refiero a un “muy tarde” tan dramático como el de esta historia. Me refiero a no esperar a que a estas personas se les “muera” su motivación o les ocurra una desconexión emocional con nosotros o nuestra empresa...



# Yo soy Humano

## Yo Sonrío

Conoce nuestro nuevo **Plan de Beneficios Humano Sonrisas**, con el que podrás disfrutar de numerosas ventajas.

Más detalles en:  
[www.humanosonrisas.com](http://www.humanosonrisas.com)



Bienestar



Maternidad



Nutrición



Entretenimiento



Servicios





## **CUSTOMER FOCUS.**

# Vinculación y Retención de clientes: Diez consejos realistas

Por Juan Carlos Alcaide Casado

**T**ras más de veinte años ayudando a empresas a diseñar su Gestión de Clientes, creo haber identificado una serie de factores de éxito imprescindibles en cualquier estrategia de vinculación y retención.

### **1 Cultura, filosofía, management y estrategia**

Las empresas se proyectan a través de su filosofía y cultura. Un excelente servicio al cliente necesita:

- Una cultura que lo fomente.
- Sistemas y procedimientos que lo faciliten.
- Métodos de trabajo que lo impulsen y favorezcan.

Pensemos en Apple, Amazon, Google o Mercadona.

### **2 Personas que miman a personas**

En las empresas orientadas al cliente, todos los empleados cuentan a la hora de conseguir clientes satisfechos, felices, fieles, leales, comprometidos y “enganchados”, que no piensan en fugarse para ahorrar cantidades pequeñas.

# EL HOSPITAL CON LA MAYOR CANTIDAD DE "TOP DOCTORS" ESTÁ A LA ESPERA DE SU LLEGADA.



## NewYork-Presbyterian Hospital

**EL HOSPITAL #1 EN NEW YORK POR 15 AÑOS CONSECUTIVOS**  
SEGÚN LA REVISTA *U.S. NEWS & WORLD REPORT*

NUESTRA REPUTACIÓN PROVIENE DEL CUIDADO PROFESIONAL Y COMPASIVO QUE OFRECEMOS, ASÍ COMO DE LA AMPLIA GAMA DE SERVICIOS. EN ADICIÓN, ESTÁ NUESTRA ALIANZA CON LAS PRESTIGIOSAS FACULTADES DE MEDICINA DE WEILL CORNELL MEDICAL COLLEGE Y COLUMBIA UNIVERSITY COLLEGE OF PHYSICIANS AND SURGEONS.

ADEMÁS, CONTAMOS CON LA EXPERIENCIA DE MÁS DE 6,500 MÉDICOS Y LA MAYOR CANTIDAD EN LA LISTA DE "AMERICA'S TOP DOCTORS" DURANTE 15 AÑOS CONSECUTIVOS.\* TODO ESTO, JUNTO A UN PERSONAL MULTILINGÜE Y SERVICIOS DE CONSERJERÍA 24/7, HACE QUE CADA PACIENTE SE SIENTA COMO EN CASA.

PARA MÁS INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A NUESTRA EMBAJADORA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA AL 809.399.1160, NAV9013@NYP.ORG, O VISÍTENOS A [WWW.NYP.ORG/GLOBALSERVICES](http://WWW.NYP.ORG/GLOBALSERVICES).

\*SEGÚN ENCUESTA REALIZADA POR CASTLE CONNOLLY.



 **NewYork-Presbyterian**  
Global Services

AMAZING  
THINGS  
ARE  
HAPPENING  
HERE

NANCY VELAZQUEZ  
DE FLORENTINO  
Embajadora de NYP  
en República Dominicana



Nuestra estrategia debe incluir un plan de formación para conseguir en nuestros colaboradores un estilo común de relación con el cliente, un estilo basado en los intereses del cliente, cómplice, cercano, próximo, humano, muy sincero y auténtico. En España, Mapfre y Axa son conscientes de que es el trato del personal de última milla lo que diferencia.

### 3 **Comunicación, emoción y vinculación**

La comunicación es, en esencia, bidireccional: debemos escuchar, pero también debemos “enganchar”. Nuestra comunicación con el cliente debe generar confianza y si es posible emocionar. Todo lo que hacemos está orientado a informar, claro es, pero a vincular y generar apego y emociones-sentimientos. Solo desde estos principios podremos llegar a la venta y de la venta a la prescripción. Laboral Kutxa o Divina Pastora, son ejemplos de compañías que hacen un *marketing* dirigido a vincular y generar prescriptores.

### 4 **Calidad y calidez**

Diseñemos un recorrido de cliente de calidad, cuidando los detalles obsesivamente, pero no olvidemos la calidez: es el factor humano el que convierte las experiencias en memorables. Disney o cualquier buen hospital son ejemplo de ello.

### 5 **La venta honesta**

El consumidor está sobresaturado y sobreinformado. Evitemos la presión vendedora y convirtámonos en su asesor honesto. No aconsejemos jamás al cliente lo que no quisiéramos para nuestros íntimos y allegados.

Practiquemos la estrategia del agricultor: se siembra, se mima y se sigue mimando y ¡ya llegará la cosecha! Apple es posible que sea el máximo exponente actual de dicha estrategia.

### 6 **Gestión rentable de clientes**

La experiencia de cliente es un largo camino que se inicia con la satisfacción, pasa por la fidelización, prosigue con la lealtad y el compromiso, hasta llegar a la vinculación del cliente con la marca. Generar en los clientes experiencias satisfactorias significará elevar los costos de salida o costos de cambio a firmas de la competencia.

Es necesario trabajar la prevención de bajas usando la estadística, creando modelos y patrones. Trabajar intensamente para evitar el *churn*, mejorando la calidad, pero adecuando la oferta; mejorando la venta cruzada y complementaria (con un enfoque ganar-ganar); cuidando obsesivamente la contención de bajas (con modelos de argumentación y negociación proactiva de evitación de la baja en la última milla) y trabajando la separación del cliente como una despedida temporal (si no se ha logrado evitar la fuga). Securitas Direct es un buen ejemplo de ello.

### 7 **Del CRM al CEM**

La tecnología puede ser nuestra aliada a la hora de anticiparnos y responder a las necesidades de cada cliente. El Customer Experience Management (CEM) es un cambio de paradigma respecto al tradicional CRM. El CEM permite y exige que propiciemos experiencias personalizadas, adaptación a gustos y preferencias y customización del trato apoyándonos en la tecnología para superar las expectativas de cada persona y sublimar el trato personal usando la estadística para construir perfiles y el *marketing* de bases de datos para beneficiar al cliente, no para “sacarle el jugo” y molestarle con información sobrante, no deseada y sin valor. Marriott o Amazon son dos botones de muestra destacables.

### 8 **Una queja es un regalo**

Cada insatisfacción es una oportunidad para mejorar, siempre y cuando tu empresa cuente con un procedimiento de quejas y reclamaciones bien definido y centrado en la filosofía: “una queja es un tesoro que permite mejorar y lucirse”. El metro de Madrid o Iberia son ejemplos de transformación y mejora en este sentido.

### 9 **Omnicanalidad**

Por Internet, por teléfono, en persona. En cualquier momento, en cualquier lugar, por cualquier dispositivo. Los clientes deciden cómo interactúan con tu empresa. Nuestra obligación es velar que, sea cual sea el canal que elijan, la experiencia sea uniforme y excelente y, así, vinculadora. La *app* LLOLLO (*parking* y movilidad) es un excelente ejemplo de ello.

### 10 **Muchos pocos hacen un mucho: cuestión de largo plazo**

Clientes rentables de monto poco atractivo, sumados, son fortunas para la empresa. Ver a cada cliente como el valor de vida de cliente que podría perder si se va para siempre, es el modo de gestionar clientes. La empresa que está orientada a la vinculación de sus clientes está obsesionada con el largo plazo.

En conclusión, la gestión de los clientes es holística, proporcionada e integral. Y el ser humano está en el centro, es el centro. La búsqueda de la conexión emocional con los clientes, las personas, debe ser sincera, honesta y basada en el juego limpio, no solo parecerlo. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Juan Carlos Alcaide** es director en la empresa MdS. Tiene más de 20 años de carrera en el mundo del *marketing* de servicios y de la fidelización de clientes. Ha puesto en marcha docenas de proyectos de contención de bajas de clientes. Es profesor en diferentes escuelas de negocio y formador de directivos. También, es articulista y autor de varios libros, algunos de ellos orientados a la fidelización y contención de bajas de clientes: *Alta Fidelidad* y *Fidelización de Clientes*.

# ¡A solo un click de distancia!

Conoce nuestra nueva web móvil [scotiacrecer.com.do](http://scotiacrecer.com.do) y accede de forma más fácil a todos nuestros servicios.



**Scotia Crecer AFP**

Por ti, por tu futuro

Para más información

Visítanos en [www.scotiacrecer.com.do](http://www.scotiacrecer.com.do)

Santo Domingo · Avenida Francia #141, Gazcue.

Tel.: 809-688-4040 / 829-688-4040

y desde el interior sin cargos, Tel.: 809-200-0008.

Santiago · Bartolomé Colón # 56,

Jardines Metropolitanos. Tel.: 809-582-5102.



@scotiacrece AFP



Scotia Crecer AFP



info@scotiacrecer.com.do



www.scotiacrecer.com.do



**EL  
SECRETO  
DE LOS  
SAMURÁIS**

NO  
HACER  
NADA  
**INÚTIL**

Por Jesús Alcoba González, Ph.D.

**M**iyamoto Musashi fue un legendario samurái que resultó vencedor en innumerables combates durante décadas. Pero, sobre todo, es conocido por el legado de su *Libro de los cinco anillos*, un compendio de conocimientos que, al igual que *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, forma parte de ese tipo de sabiduría ancestral de la cual el mundo profesional puede beneficiarse. Una de las cualidades que para Musashi debía tener el buen samurái es tan simple como profunda, y encierra una sabiduría esencial para el éxito: no hacer nada inútil.

Hay muchas maneras de contemplar la productividad, pero una muy sencilla es considerar cuál es el porcentaje del tiempo en el que nuestra mente está centrada en los objetivos que perseguimos. Es evidente que, a igual inteligencia y cualificación, será más productiva una persona que logra prestar atención constante a lo que debe hacer que otra que se distrae o divaga continuamente.

La cuestión central debajo de este planteamiento es que los humanos somos seres conscientes y, por tanto, no podemos evitar prestar atención porque la conciencia no se puede desconectar, salvo cuando dormimos. Ahora bien, de todos los estímulos exteriores e interiores, solo unos pocos son gestionados en el estrecho marco de nuestra conciencia, y el problema radica en mantener en ella prioritariamente aquellos que realmente son interesantes de cara a la consecución de nuestros objetivos. Por tanto, el control voluntario de la conciencia es uno de los retos más importantes para el ser humano, puesto que de él se deriva en gran medida que seamos o no capaces de lograr lo que nos proponemos.

El control voluntario de la conciencia, sin embargo, no es algo sencillo, y ello fundamentalmente por dos motivos. El primero es el flujo de nuestras preocupaciones, que frecuentemente adquieren tonalidades emocionales de las que resulta difícil escapar. Desde esta perspectiva, el mayor problema no consiste en sí tener pensamientos o emociones negativas, sino en quedar atrapados en ellos, revisitándolos una y otra vez. Por ejemplo, una persona que ha vivido el fracaso de un proyecto puede entrar en una espiral de lamentos recurrentes culpando de su desgracia a sí mismo, a otras personas o a los acontecimientos. Es más, hay quien justifica su estado de ánimo precisamente apoyándose en lo que le ha ocurrido y afirma contundentemente que tiene razón al sentirse o comportarse de ese modo. La cuestión, además del importante bloqueo que supone este tipo de conducta, es que el cerebro recuerda mejor aquellos pensamientos que más visita y, por tanto, recrearse una y otra vez en las malas noticias lo único que hace es incrementar su efecto destructivo. Por el contrario, hay personas que poseen lo que llamamos **agilidad emocional**, que es la capacidad de salir rápidamente de los pensamientos y emociones negativas para evitar que inunden su campo consciente apartándoles de sus objetivos y restándoles productividad.

Es evidente que hay problemas en los que debemos pensar y, por tanto, hemos de llevarlos al campo de nuestra conciencia, pero también lo es que muchas veces pensar en círculos sobre una mala noticia o un acontecimiento adverso no aporta nada y, por ello, hay que dejar de hacerlo cuanto antes.

El otro aspecto por el que es difícil controlar voluntariamente nuestra conciencia se deriva de la ubicuidad de la tecnología. Según los estudios, es probable que recibamos nada menos que una media de diez mil mensajes al día. Puede tratarse de anuncios en los medios de comunicación, textos o imágenes en distintos soportes publicitarios, logotipos adheridos a la ropa o a los objetos, mensajes de correo electrónico o de texto, avisos de nuestro teléfono inteligente y un sinfín de tipos más. Son estímulos que constantemente pugnan por ganar nuestra atención y situarse dentro de nuestro campo de conciencia.

Pese a que habitualmente así se considera, es un error afirmar que el cerebro es multitarea, es decir, que tiene la habilidad de gestionar conscientemente más de una ocupación a la vez. Si bien es cierto que nuestro cerebro procesa muchos estímulos simultáneamente, lo cierto es que la mayoría de ellos son los que vienen del interior de nuestro cuerpo. Nuestra conciencia, por el contrario, solo puede enfocarse en una única tarea cada vez. Por tanto, lo que se llama multitarea consiste más bien en una atención sucesiva, y no simultánea. Debido a ello, y en contra de lo que generalmente se piensa, las personas que van saltando de una tarea a otra, en general últimamente como consecuencia del uso de la tecnología, pueden ver afectado de modo importante su rendimiento. Por ejemplo, los individuos aquejados de lo que se llama multitarea crónica, es decir, los que utilizan varios medios consecutivamente cambiando constantemente de uno a otro, son más susceptibles de ser distraídos por estímulos irrelevantes.

Por ambos motivos, el flujo de nuestras preocupaciones y determinados usos intensivos de la tecnología, en la actualidad el precepto de Musashi de no hacer nada inútil se vuelve francamente difícil. Quizás por ello desde hace tiempo se está abriendo paso la práctica de la meditación, un enfoque a veces también llamado *mindfulness*, que persigue la atención plena. Su versión más habitual, contrariamente a la extendida idea de que meditar equivale a reflexionar, consiste simplemente en concentrarse sobre la respiración intentando no distraerse. Esto, aunque parezca una tarea sencilla, es en realidad francamente difícil

porque constantemente aparecen pensamientos y sensaciones que visitan la conciencia. La práctica de la meditación, en su esencia más pura, consiste en redirigir de nuevo la atención a la respiración tras cada distracción, y de lo que se trata en último término es de poder observar las sensaciones y pensamientos sin otorgarles mayor valor, evitando así que permanezcan en la conciencia.

Es precisamente esa práctica de metaciencia, que implica darse cuenta de cuándo ha aparecido una distracción regresando al objeto de la meditación, la que, con suficiente práctica, puede tener un importante valor en la vida profesional porque lo que se educa es precisamente la destreza en la refocalización de la mente. En las sesiones de entrenamiento, el objeto de la meditación es la respiración, pero en la vida profesional pueden ser todas aquellas tareas que sean importantes para la consecución de un objetivo.

Es difícil dudar de que el éxito de Musashi como samurái se debió, entre otras cosas, a que no hacía nada inútil y mantenía una concentración constante en lo que debía hacer, sobre todo durante un combate porque si en ese trance se distraía, el resultado podía ser fatal. De la misma manera, el profesional moderno debe aprender a mantener en el lienzo de su conciencia solo aquellos contenidos y tareas que están relacionados con los objetivos que persigue. Cuanta más maestría logre en esa habilidad, con toda seguridad sus logros serán mayores. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Jesús Alcoba González** es el director de *La Salle International Graduate School of Business* en España. Además del grado de Doctor, cuenta con un *Master of Business Administration* y un Máster en Psicología. Es miembro de varias asociaciones profesionales tales como la *International Association of Applied Psychology* y afiliado internacional de la *American Psychological Association*. Como conferencista, es ponente habitual en foros empresariales y congresos académicos a nivel internacional. Es autor -y coautor- de varios libros (entre los que se cuentan *La Brújula de Shackleton*, *Conquista tu sueño* y *Sobre las personas y la vida*) y numerosos artículos de divulgación científica. Lo esencial de su vida en la investigación puede encontrarse en [www.jesusalcoba.com](http://www.jesusalcoba.com)





## IP MAX Tricom

Lleva tu negocio al próximo nivel  
con el nuevo servicio de Comunicación Avanzada



Todo en uno

Internet, Voz, Fax, Email y funcionalidades de central Telefónica Profesionista



App móvil

Gestión de funcionalidades de forma remota



Flexible

Crece a la medida de tu negocio, cuando lo necesites



Confiable

Plataforma robusta y moderna



Accesible

Servicios avanzados, sin perder una sola llamada de tus clientes






Rentable

Una central sin inversión y sin gastos de mantenimiento

Complementa tu negocio con IP Max **Tricom**

Llámanos al 809.334.5000

[www.tricom.net](http://www.tricom.net)   



# Tendencias que **cambiarán la forma** de hacer negocios

Por Ney Díaz



**D**esde los albores de la humanidad, el conocer lo que nos traerá el futuro ha sido una aspiración de los seres humanos, esto con el objetivo de saber qué aspectos o situaciones favorables -o desfavorables- nos deparará. Si bien todavía una minoría recurre a artilugios anacrónicos para “adivinarlo” y supersticiones para protegerse de cualquier evento adverso, la realidad es que la humanidad, en sentido general, ha aceptado que el futuro no se puede adivinar. No obstante, nuestra curiosidad ante el futuro y nuestro deseo subconsciente de poder moldearlo siguen prácticamente intactos. En la actualidad, esos oráculos de antaño han sido substituidos por tecnologías, teorías, herramientas y criterios que, al menos, nos ayudan a inferir la probabilidad de un determinado escenario a partir de determinadas condiciones. Estos recursos han constituido invaluable aportes en materia científica y han permitido a la humanidad avances impresionantes y una mejora sustancial de la calidad de vida.

El mundo de los negocios no está exento del deseo -o necesidad- de predecir el futuro. Con el objetivo de ver cuáles fenómenos están sucediendo en distintos ámbitos que podrían definir el futuro, nos hemos acercado a tres reconocidos expertos -**Ignacio Peña, Enrique Dans y José Cordeiro**- con una misma pregunta: ¿Cuáles son las tendencias para el futuro que impactarán el mundo de los negocios? A continuación, les compartimos sus respuestas en este interesante reportaje.



## Surfeando el futuro: una mirada estratégica

**Ignacio Peña** es un reconocido experto en innovación, tecnologías disruptivas y emprendimiento. Es uno de los impulsores de Future Leaders, programa diseñado para preparar a un reducido y selecto grupo de líderes empresariales de América Latina a surfear el futuro, liderar el nuevo mundo de los negocios e impulsar un cambio positivo en la región. Es conferencista internacional y fundador de Surfing Tsunamis, una catalizadora de ideas, proyectos y *startups* de alto impacto orientados a generar abundancia, inclusión y regeneración.

Estamos entrando en una era de disrupción acelerada en el mundo de los negocios. La disrupción da por cuatro tendencias que marcan un cambio paradigmático del mundo de los negocios: las **tecnología exponenciales**, los **consumidores conectados**, la **reinención del trabajo**, todo como servicio y los **nuevos paradigmas de negocios**.

# 1

## Tecnologías exponenciales

En las últimas décadas, vivimos cambios vertiginosos con el desarrollo acelerado de computadoras, Internet, celulares y tabletas, pero eso fue apenas el prólogo del cambio por venir. Estamos en el comienzo de una revolución impulsada por la confluencia de tecnologías con desarrollo exponencial como la Internet de las cosas, la realidad virtual y aumentada, la robótica, la biología sintética, la nanotecnología, las energías renovables, la medicina digital y la tecnología espacial. Después de años de promesas aparentemente incumplidas, estas tecnologías van a sorprendernos con la velocidad y magnitud de su impacto.

La revolución está ganando impulso y dando forma a un nuevo mundo de los negocios. La comunicación está siendo rápidamente redefinida por Internet, celulares, tabletas y billones de dispositivos conectados a la red. Las energías renovables ganan terreno frente a los combustibles fósiles y abren un camino a la energía abundante, barata y limpia. La inteligencia artificial está reemplazando al hombre en un creciente espectro de actividades. Nuevos materiales como los nanotubos de carbono, los bioplásticos y el grafeno comienzan a ocupar el lugar de los de la segunda revolución. La biología sintética promete redefinir los procesos de transformación. La agricultura se está tornando en un sector de alta tecnología con mapas de rendimiento, plantación por prescripciones, y comienza a enfrentar el desafío de la agricultura urbana y bioimpresión de carne.

# 2

## Consumidores conectados

Más de tres mil millones de personas están conectadas a Internet, la penetración de conexiones de banda ancha se está multiplicando y se estima que en 2020 habrá seis mil millones de celulares inteligentes en el mercado. Una humanidad permanentemente conectada permite alcanzar mercados masivos a una velocidad sin

precedentes: la radio demoró 38 años para llegar a 50 millones de personas, la televisión 13 años, Internet cuatro años y Facebook solo dos. Esto está tornando el mundo cada día más plano, aumentando el poder y redefiniendo las expectativas de los consumidores, reduciendo barreras de entrada, acelerando el ritmo de innovación y creando nuevos flujos de información. Se abren así enormes oportunidades para los empresarios dinámicos de países pequeños y distantes que pasan a tener acceso a mercados globales y se generan enormes amenazas para las empresas que resisten el cambio.

# 3

## La reinención del trabajo

Las empresas tradicionales cada día están encontrando más dificultad para atraer y motivar talento. El modelo de la carrera estable en estructuras jerárquicas con remuneración fija está en vías de extinción. En su lugar surgen vínculos de corto plazo y opciones como el *freelancing* y el emprendimiento. Los *millennials*, hoy con 15 a 35 años, buscan autonomía, oportunidades de impacto y crecimiento acelerado y participación en los resultados. El *freelancing* viene creciendo de forma acelerada con el apoyo de nuevas plataformas digitales (como Freelancer) y de *co-working spaces*: se estima, por ejemplo, que más de 40% de los trabajadores americanos serán independientes en 2020. Al mismo tiempo, una proporción creciente de los jóvenes egresados de algunas de las mejores escuelas de ingeniería y administración de la región aspiran a ser emprendedores. Las empresas más inteligentes están aprendiendo a usar estas realidades a su favor, haciendo uso de *freelancers*, implementando modelos de innovación abierta para colaborar con emprendedores y adoptando prácticas de gestión más alineadas con las preferencias de los *millennials*.

# 4

## Nuevos paradigmas de negocios

Todas estas fuerzas están provocando un cambio de paradigmas en el mundo de los negocios. La adaptabilidad y agilidad se tornan más relevantes que la previsibilidad y la escala. El capital humano y

social cobra mayor valor que el capital financiero. Las cadenas de valor son reemplazadas por ecosistemas fluidos operando en múltiples capas. La economía del conocimiento toma el lugar de la economía de los servicios tradicionales como motor de crecimiento. Las redes se tornan dominantes sobre las jerarquías. La innovación abierta, el *crowdsourcing* y pequeños equipos de emprendedores innovadores ganan terreno sobre la innovación institucional.

Mientras empresas tradicionales que parecían inexpugnables como Kodak son arrasadas, vemos una explosión global de *startups* con modelos de negocio disruptivos. Muchas de ellas están logrando crear valor a un ritmo sin precedentes. Empresas como AirBnB, Indiegogo y Tesla están alcanzando valuaciones de miles de millones de dólares en pocos años. Salim Ismail de Singularity University notó que muchas de estas empresas aplican nuevas técnicas y paradigmas organizacionales para alcanzar un desempeño diez veces superior al de sus competidores y crecer exponencialmente. Se proponen objetivos de transformación masiva, construyen y movilizan comunidades, contratan equipos bajo demanda, crean plataformas, dan autonomía a sus equipos, usan indicadores instantáneos y experimentan constantemente en busca de aprendizajes escalables. Las empresas que adoptan estas nuevas prácticas están arrasando a los competidores que operan con modelos tradicionales.

Por primera vez en la historia, América Latina puede participar en una revolución industrial y recoger sus frutos. Prueba de ello son las miles de tecnolatinas, empresas de base tecnológica de la región, que están surgiendo de la mano de jóvenes emprendedores. ¿Qué pueden hacer las empresas establecidas para navegar este mundo que demanda pensar en grande, ser ágil y una reinención constante? Poner sus negocios en una trayectoria de aprendizaje y evolución constante para pasar de la defensa a la expansión: fortaleciendo sus equipos, adoptando tecnologías digitales y modelos de gestión exponenciales, instalando nuevos valores y actitudes en sus culturas y estableciendo plataformas de innovación abierta y disrupción corporativa para explorar espacios abiertos para el crecimiento acelerado.

El camino comienza por familiarizarse con los cambios por venir, con las lecciones que surgen de los startups exponenciales y con las avenidas para tornar las amenazas en oportunidades en un entorno de negocios tradicional. La mayoría de las empresas no está equipada para administrar el nuevo ritmo de cambio porque está diseñada para un mundo predecible y con paradigmas tecnológicos del pasado. Pero los cambios son posibles y las oportunidades (y amenazas) son enormes.



## Gestionando presentes y futuros conectados

**Enrique Dans** es un distinguido investigador, divulgador y asesor que estudia los efectos de la tecnología sobre las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto. Además de su actividad docente como profesor de sistemas de información, desarrolla labores de asesoría en varias *startups* y compañías consolidadas, y colabora en varios medios de comunicación en temas relacionados con la red y la tecnología.

La progresiva difusión y popularización de la red como herramienta de comunicación en la práctica totalidad de las economías del mundo nos deja un escenario interesantísimo, de cambio vertiginoso, en el que resulta absolutamente fundamental que las compañías y sus líderes aprendan a desenvolverse. Muchas de las tendencias que muchos malinterpretan como modas pasajeras están, en realidad, aquí para quedarse.

Pero interpretar adecuadamente las tendencias que nos trae el desarrollo tecnológico es, en realidad, tan importante como saberlas reconocer. Ante la potencia y las posibilidades que ofrece la tecnología, caer en errores es relativamente sencillo, porque en muchos casos no existen experiencias o casos fácilmente comparables. La gestión se vuelve un trabajo enormemente proactivo, que debe analizar no solo las posibilidades de las herramientas, sino también llevar a cabo una proyección de inteligencia emocional que ayude a entender las perspectivas de todos los implicados. Seis tendencias que podrían destacarse en el entorno tecnológico serían, en mi opinión, las siguientes:

## 1 Analítica

En un entorno en el que prácticamente todo está a tan solo un clic de distancia y todas las actividades quedan recogidas en el fichero *log* de algún servidor, resulta fundamental ser capaces de extraer información ya no solo de nuestras propiedades en la red, sino también de todo aquellos sitios en los que esa actividad se desarrolla. La analítica toma el papel de los *focus groups*, de los paneles, de los contadores de personas en las tiendas y de las encuestas, pero también el del *clipping* o el de las métricas de popularidad. Tener una visión adecuada y comprensiva de la analítica a través de todas las plataformas es fundamental para la gestión.

## 2 *Social media*

A estas alturas del siglo XXI, parecería que hablar de *social media* como una tendencia de futuro está fuera de lugar. Sin embargo, la primera época de los medios sociales se ha caracterizado por una explotación continuista, en la que han persistido muchos de los errores de la era de los medios unidireccionales. Las empresas que realmente han sido capaces de dar sentido a los medios sociales son minoría, y coinciden en general con interesantes historias de éxito, que en muchas empresas tradicionales no han llegado a prender. Entender los medios sociales como un canal para una

comunicación genuina en lugar de como un simple canal más para poner anuncios o para hacer concursos es un reto importantísimo para una generación de directivos aún educados en el *marketing* tradicional. Esos mismos directivos, que antes se suponían valorados en función de atributos como la discreción, se encuentran ahora con que lo que realmente vale es su capacidad proyectar su marca personal para liderar y ejercer influencia ya no dentro de sus compañías, sino en el mercado en su conjunto. Si sus directivos no están en las redes sociales, están perdiendo una oportunidad enorme para la generación de valor.

## 3 *Machine learning*

La capacidad de proceso y las posibilidades analíticas de las máquinas hacen que se conviertan en el perfecto sustituto de un razonamiento humano limitado y sujeto a sesgos incontrolables. Cada vez más, será una máquina programada con los algoritmos adecuados la que tome decisiones sobre qué anuncio hay que servir a quién, sobre el nivel de riesgo que supone otorgar un crédito de un importe determinado a una persona, o sobre si un vehículo debe frenar antes de entrar en una curva porque sus sensores detectan un animal en un ángulo que una persona tendría imposible observar. Quien piense que las máquinas únicamente sirven para tareas repetitivas, se equivoca. Las barreras de entrada al *machine learning*, que antes requería costosos ordenadores especializados, se han rebajado hasta el punto de que hoy todo ocurre en la nube y con herramientas sencillas. La clave, por supuesto, está en saber qué pedir, pero las posibilidades son completamente ilimitadas.

## 4 Innovación

A medida que las empresas crecen, mantener una actitud innovadora y luchar contra el isomorfismo se convierte en un reto fundamental para su supervivencia. Quien deja de innovar en un entorno como el actual, es como quien deja de respirar. Compañías enormemente exitosas como Google llevan a cabo decisiones aparentemente sorprendentes como cambiar de nombre y constituirse en *holding* empresarial, únicamente con el fin de luchar contra el isomorfismo y adquirir la independencia de gestión en cada uno de sus constituyentes que favorece una visión y una actitud innovadora. Las oficinas abiertas, la eliminación del papel, el desarrollo de sistemas

de comunicación interna e información abiertos que faciliten el intercambio y el análisis del entorno, o la adopción de esquemas de trabajo flexibles se convierten en fundamentales a la hora de asegurar que la innovación sobrevive como un valor fundamental en la cultura empresarial.

## 5

### Movilidad

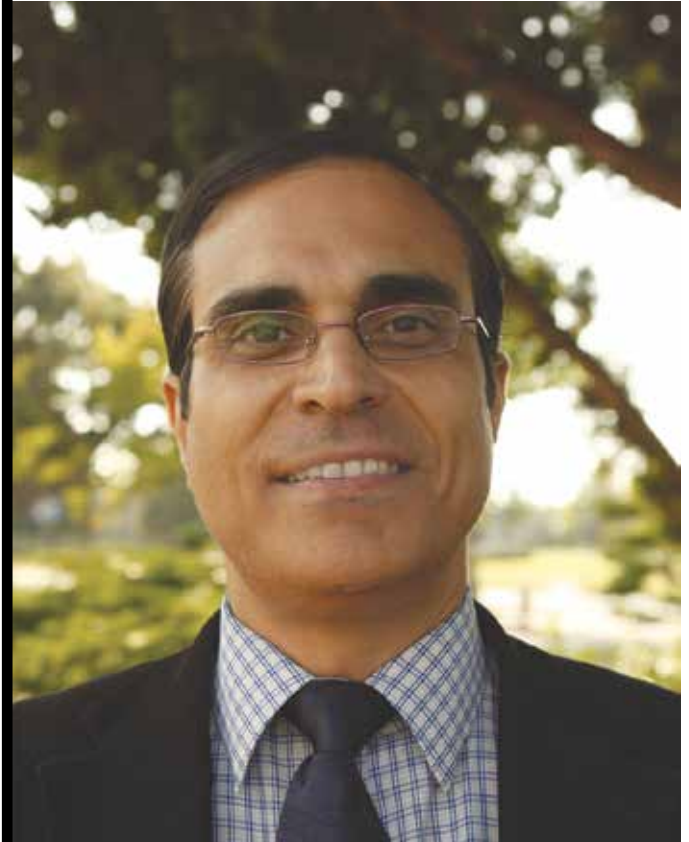
Más de la mitad de las búsquedas se llevan a cabo en dispositivos móviles. El *smartphone* se ha convertido en el nuevo ordenador, en la plataforma en la que accedemos a la información, en el factor que permite el *leapfrogging* de economías en vías de desarrollo, en el sensor que permite monitorizar un número creciente de actividades, y en un aparato que nunca dejamos en casa. Las posibilidades que ofrece la movilidad afectan no solo a la relación con nuestros usuarios, sino también a la forma de trabajar de nuestros empleados: ¿de verdad queremos seguir comprando tiempo de permanencia en una silla determinada cuando hay infinidad de tareas que una persona puede llevar a cabo de manera mucho más ventajosa desde su casa? Ofrecer a nuestros trabajadores el equipamiento adecuado mediante modelos como el *Bring Your Own Device* (BYOD) se convierte en fundamental de cara a la motivación y a la productividad.

## 6

### Transparencia

Las posibilidades de la tecnología chocan con unas percepciones por parte de los usuarios que no siempre están exentas de hostilidad. De nada sirve obtener mucha información si los usuarios piensan que los espiamos o que pretendemos engañarlos. Para cualquier compañía, ser capaz de plantear una relación sana con el resto de los actores con los que se relaciona, sin recelos y sin secretismo innecesario, se convierte en una clave fundamental en la sostenibilidad de la relación.

¿Es capaz de reconocer a su compañía en el desarrollo de algunas de estas tendencias? Si la única respuesta que puede dar a todas o a alguna de ellas es un triste “estamos en ello”, su compañía está perdiendo una enorme capacidad de generación de valor. Cuando el entorno cambia, a las empresas les toca cambiar con él, porque el organismo que sobrevive no es necesariamente el más grande o el más fuerte, sino el que mejor se adapta al cambio. Piénselo.



## Tecnologías emergentes que cambiarán al mundo para siempre

José Luis Cordeiro es un prestigioso científico, investigador, escritor, profesor y conferencista internacional que viaja alrededor del mundo conectando temas como cambio tecnológico, prospectiva, globalización, integración económica, desarrollo a largo plazo, energía, educación, salud, el internet de las cosas y política monetaria para interpretar cómo será la tecnología del futuro y el futuro de la tecnología. Es doctor en ciencias con estudios de ingeniería, administración y economía.

Cuando se piensa acerca del futuro, es bueno considerar tanto la ciencia real actual como la ciencia ficción. El autor británico de ciencia ficción Sir Arthur C. Clarke es bien recordado por sus tres leyes del futuro escritos cerca de medio siglo atrás:

**1.** Cuando un distinguido pero anciano científico afirma que algo es posible, es casi seguro que tiene razón. Cuando afirma que algo es imposible, muy probablemente está equivocado.

**2.** La única manera de descubrir los límites de lo posible es aventurarse un poco más allá, hacia lo imposible.

**3.** Cualquier tecnología lo suficientemente avanzada es indistinguible de la magia.

¿Cómo viviremos en el futuro? ¿Cómo cambiarán las tecnologías emergentes nuestras vidas, nuestra economía y nuestros negocios? Debemos empezar a pensar en nuestro futuro ahora. Estará aquí más pronto de lo que usted piensa. Explore cinco tecnologías emergentes actuales que van a cambiar al mundo para siempre.

---

# 1

## Tecnologías ponibles (*wearables*) e implantables

Los teléfonos inteligentes se desvanecerán en la historia digital a medida que los lentes de contacto inteligentes de alta resolución y los correspondientes auriculares se comuniquen con nuestras computadoras ponibles o trajes inteligentes. El mundo digital se mostrará directamente en nuestro ojo en una sorprendente belleza aumentada interactiva. Monitores LCD curvos se incrustarán en lentes de contacto y permitirán que todo el lente despliegue la información. Las tecnologías ponibles están creciendo de manera exponencial. El mercado está listo para la visión inteligente (*smart vision*) y las compañías tecnológicas deben alejarse de los aparatos portátiles (*hand-held*) si quieren competir.

---

# 2

## Impresión 3D

Hoy día disponemos de impresoras 3D que pueden imprimir ropa, placas o tarjetas de circuitos, muebles, casas y chocolate. La forma de fabricar ya cambió. Usted puede comprar una impresora 3D y crear mesas y sillas en una sola impresión. ¿Qué sigue a continuación? Autos impresos en 3D. Sí, autos impresos que podrían estar listos para ser comercializados tan pronto como el año 2016.

---

# 3

## Granjas verticales

Estamos entrando en la era de la *tecnocultura*. Las ciencias agrícolas están cambiando la forma en que cosechamos nuestra comida. Los robots y la automatización jugarán un rol decisivo en la manera en que cazamos y recolectamos. La idea más importante y disruptiva son las granjas verticales, las cuales descentralizarán la industria de la alimentación para siempre.

Las granjas verticales utilizan luces LED para producir comida orgánica, libre de pesticidas y con control climático en ambientes interiores. Usan menos agua y energía, y permiten que las personas produzcan comida en espacios subterráneos o interiores todo el año en cualquier clima. Para el año 2025, podremos ver enormes granjas verticales en la mayoría de las grandes ciudades del mundo, así como otras más pequeñas en nuestros hogares.

---

# 4

## Captación de agua atmosférica

La tecnología llamada *captación* o cosecha de agua atmosférica podría salvar a las regiones del mundo áridas de las sequías severas y posiblemente cambiar el paisaje de la *tecnocultura* para siempre. Hay diferentes tecnologías disponibles, pero todas



ellas combinadas podrían aliviar a las áreas que sufren escasez de agua. La tecnología más básica, y posiblemente más asequible, trabaja recolectando agua y humedad de la atmósfera usando micro redes. Estas micro redes captan el agua que luego es drenada a una cámara de recolección. El agua potable resultante puede ser almacenada en o canalizada hacia hogares y granjas según se requiera.

# 5

## Inteligencia artificial (IA) y robots

Los robots vienen y se comerán su empleo en el almuerzo. Se pronostica que los envíos a nivel mundial de robots industriales multipropósito excederán las 200,000 unidades en 2015, y esto es solo el principio. Muchos de estos robots estarán en hogares, oficinas y hoteles en 2016, y serán nuestros asistentes personales y cuidadores.

Amazon ha introducido un nuevo asistente de IA llamado ECHO que podría sustituir del todo la necesidad de un asistente humano. Ya disponemos de robots y automatización que pueden hacer pizza, servir cerveza, escribir artículos de noticias y escanear nuestras caras en búsqueda de enfermedades. Veremos IA en nuestras fábricas, hospitales, restaurantes y hoteles alrededor del mundo para el año 2020. Google no solo está trabajando con IA, sino con robots también. De hecho, ha adquirido varias compañías de robots para empezar a manufacturarlos en los próximos años. Países como Japón y Corea tienen planes para apoyar el desarrollo de nuevos robots para fines desde agrícolas hasta militares. Mientras tanto, se están desarrollando drones para realizar tareas como transporte y vigilancia.

Estas son solo algunas de las más importantes tecnologías emergentes en mi radar. Tengo una lista de cientos de innovaciones que cambiarán al mundo para siempre. Algunas parecen ciencia ficción pura, pero son muy reales. ¿Estamos listos para vivir en un mundo de abundancia, robots de IA que se replican a sí mismos, colonias espaciales y posible inmortalidad? ¡Eso espero!

Apreciado lector, si algo nos ha demostrado el cambio súbito de liderazgos en los mercados, la desaparición casi por implosión de empresas centenarias líderes y el surgimiento prácticamente de la noche a la mañana de empresas billonarias con activos físicos casi inexistentes y el cambio radical en cuestión de meses de los escenarios competitivos es la inhabilidad que tenemos los humanos de predecir el futuro. No obstante, y como hemos visto de la mano de Ignacio Peña, Enrique Dans y José Cordeiro, sí existen patrones, tendencias, comportamientos que, si bien no nos dicen a ciencia cierta cómo será el futuro de los negocios, sí nos arrojan suficiente luz para saber qué fenómenos sociales, tecnológicos, demográficos y económicos están sucediendo hoy que podrían tener un impacto en el futuro de los negocios y en el comportamiento de los consumidores, el mundo laboral, el mundo corporativo y el entorno competitivo. ©



Las  
lecciones  
de un día  
con **Ram**  
**Charan**

Por Francisco González Galán

**R**ecientemente, en República Dominicana se pudo disfrutar de una ponencia donde nos brindaron consejos, ideas, perspectivas y conocimientos aterrizados y actualizados para que pudiéramos pasar a nuestros equipos y organizaciones a un nivel superior. Y ¿quién fue el que nos brindó todos estos conocimientos? Como dice Jack Welch: “Alguien que tiene la escasa habilidad de distinguir lo significativo de lo insignificante y transmitirlo a otros de forma efectiva”. Después de disfrutar de esta conferencia, me unifico con Jack Welch en su comentario; si acaso, le sumaría que esta persona compartió con nosotros su capacidad para hacernos ver donde antes no veíamos. ¿El nombre de nuestro anfitrión y protagonista? RAM CHARAN, sí, con mayúsculas. Consejero y consultor de reconocido prestigio con más de 16 libros publicados en su haber, es una de las principales figuras de la gerencia moderna y uno de los grandes gurús de la gestión. Además, trabaja tras bastidores con los ejecutivos de las empresas más exitosas a nivel mundial, con acceso directo a sus CEO y juntas directivas.

Ahora tengo la responsabilidad de transcribir las ideas claves que nos compartió y que a través de la revista **GESTIÓN** puedan disfrutar también aquellas personas que, por los motivos que fueran, no tuvieron esta oportunidad. Para empezar, tengo que decir que, con este magistral *curriculum*, al llegar esperaba como tal a una persona no de fácil acceso y mi sorpresa fue encontrarme con alguien totalmente cercano, llano y sencillo. Hombre de sonrisa no exagerada y mirada profunda que cuando compartes con él, su claridad de ideas se hace latente. Te da la sensación de que ve más allá de lo que otros son capaces de ver. Y cuando hablas con él, su sencillez te contagia, haciéndote ver que todo es cuestión de ejercitarse y de estar con los ojos bien abiertos. Que todo está alrededor de nosotros para que lo veamos, que la intención de todo lo que ocurre es que nos demos cuenta de ello, es decir, todo es cuestión de observar y pensar.

Y pensando empezamos la jornada con una pregunta directa: “¿Quién cambia el juego en el mundo de la empresa?” Respetando los silencios como solo una persona de ese nivel sabe, nos fue adentrando en la importancia de que son las personas las que producen los números. Esos números que se transforman en dinero. Y ese dinero efectivo es la sangre de la empresa. Volviendo a la reflexión de las personas, me encantó que no hablara de **Recursos Humanos**, término manido que parece ya como de otra época. Habló del valor de las personas, del talento, y que para salvar a una empresa se necesita de **determinación y creatividad**, y eso es monopolio del ser humano. Como dice Leticia Santiago Lira, otra gran visionaria y CEO de la editorial GRECA, no más Recursos Humanos, no más los Recursos de los Humanos, y sí **Humanos** (primero humanos) **con Recursos**.

Ram Charan nos fue salpimentando con acontecimientos de empresas positivos y negativos que tuvieron y no tuvieron en cuenta lo descrito en el párrafo anterior. Pero si un acontecimiento nos llamó la atención al colectivo que nos encontrábamos allí, fue el de una empresa que hoy es la marca más valorada en el mercado. Una marca que en los años 90 se rehusaba a morir, como si tuviera los mismos genes del Ave Fénix. En ese momento, en un estado crítico, lo que sí tenían claro los que todavía la sostenían con la misma solidez que un castillo de naipes, era que se necesitaba a alguien con carisma para comprender su esencia. ¿Sabe, querido lector, de qué empresa estoy hablando? Seguramente sí: Apple. Y ¿quién podía ver esta radiografía de potencial? Solo un visionario: Steve Jobs.

En el momento que se le planteó a Steve Jobs el reto de volver, dijo que no quería dinero y que tenía muy claro dos puntos claves de lo que necesitaba la empresa:

1. Apple necesitaba grandes productos.
2. Había que cambiar a la gente que la hizo llegar a la bancarrota, no podían seguir en la junta.

Entre todo lo que iba diciendo Charan de este acontecimiento, algo en particular me sorprendió. Fue cuando dijo que *“los hábitos del mundo son distintos a los de Steve Jobs”*. Es verdad, todos los grandes rompen moldes, son criticados y marcan tendencias. En el caso de Steve Jobs, se vio este comportamiento cuando, luego de varias reuniones de revisión de productos, cansado y agobiado de ver tantos productos distintos -incluyendo una docena de versiones de la Macintosh- dijo que se concentrarían solo en cuatro productos. ¿Y por qué solo cuatro? Según Charan, porque esos cuatro productos eran en los que él podía enfocar toda su energía para realmente mejorarlos, con más no podría haberlo logrado. Enfocándose en esos cuatro productos, salvó a Apple. Jobs dijo alguna vez: **“La gente cree que enfocarse significa decir sí a la cosa en la que tienes que enfocarte. Pero eso no es lo que significa en lo absoluto. Significa decir no a las cien otras buenas ideas que hay. Tienes que elegir con cuidado. Estoy tan orgulloso de las cosas que no hemos hecho como de las que sí hemos hecho. La innovación es decir no a mil cosas”**. Esta frase es la determinación de una de las claves de éxito en la estrategia de Apple. Y ¿qué engloba esta clave de éxito? **El enfoque**.

Otra de las grandes virtudes de Steve Jobs, que nos comentó Ram Charan, es que *siempre estaba pendiente de los cambios sociales*. Por ejemplo, fue observando lo que iba ocurriendo con la música y los distintos usos que iban surgiendo a la hora de disfrutarla. Aparece Napster en 1999 y en marzo de 2001, la Corte del Distrito ordenaba a la compañía prevenir y evitar el intercambio de archivos protegidos por *copyright* entre sus usuarios. Fue criticada por empresas como Universal Music. Es

cierto que desde la perspectiva de la legalidad tuvieran razón. Pero estaba ocurriendo un hecho real que era el comienzo de una variable de suma importancia, que unos tuvieron en cuenta y otros no. Y la variable era: **“Ninguna ley va a prevenir un cambio social”**.

Los hábitos de uso de la música estaban cambiando, la gente quería adquirir música de forma distinta. Y resultado de observar esos cambios sociales, Steve Jobs nos contagia de un sonido mítico. Ese sonido es el que resulta de pronunciar “iPod”. Pero él iba más allá, no solo tenía que acompañar a la gente con la música de su preferencia en ese cambio social. Todo esto se iba a compartir socialmente y el diseño a utilizar era fundamental. Por esa razón, Steve Jobs buscó diseñadores y los empoderó. Y ¿qué pasó con esas empresas que eran las referentes en la portabilidad de música tales como Sony (con su walkman) o Philips? Como nos dijo Charan, tenían que haber hecho algo básico: **“Seguimiento y observación de los hechos”**. Pero no lo hicieron y lo perdieron. Lo que hoy es una realidad es que Apple es la empresa de mayor valor en el mercado.

Y ¿qué otro producto hizo que Apple sea un referente? El iPhone, un teléfono celular con múltiples posibilidades. Lo más significativo es que Apple no tenía histórico alguno en el sector de la telefonía. Y en un momento donde las grandes compañías luchan por hacer el teléfono celular más pequeño, paralelamente se está gestando un celular más grande con más funcionalidades resultado de observar esos cambios sociales: el iPhone. Lo más sorprendente es que anecdóticamente nos comentaba Ram Charan que Nokia dos años antes de que el iPhone saliera al mercado ellos ya lo sabían. Y no lo aprovecharon, así como Motorola tampoco. Aun así, otros que no tenían experiencia en ese mercado sí lo quisieron aprovechar y Samsung apostó a este gran cambio del mundo de la telefonía. **¿Cuáles eran las competencias claves?**

- Para Nokia: tenía el costo más bajo y su *hardware*.
- Para Apple: algoritmos.

Otro aspecto que era importante reflexionar y que Charan abordó con una pregunta fue: **¿Cuánto tiempo toma hacerse global?** Nos quedamos desconcertados, porque la palabra global a primera vista resulta algo de gran dimensión. La realidad es que en el momento que nos dijo que **“instantáneamente”**, nos quedamos perplejos.



Y no le faltaba razón cuando nos lo hizo ver con ejemplos que ya son parte de nuestro día a día. ¿Qué ha ocurrido cuando a un ser humano le gusta surfear y observa que los surfistas quieren mostrar sus mejores olas? Lo que produce, nunca mejor dicho, es una “oleada” y nace GoPro. Otra perspectiva global de alto impacto es la tendencia del video y del nacimiento continuo de YouTubers y el poder que les da la cantidad de suscriptores y seguidores que generan. Se convierten en líderes de opinión pudiendo afectar directamente la imagen, tanto positiva como negativamente, de una empresa con una simple frase y un clic.

Es vital, por todo ello, **identificar el cambio estructural**. Preguntas como *¿hacia dónde va la industria musical?*, *¿hacia dónde va la industria del taxi*, *¿hacia dónde va la industria de...?* son las que cada responsable de empresa debería de cuestionarse continuamente para tener siempre presente los cambios estructurales que se vayan dando.

Para ser protagonista en esta globalidad instantánea es necesario **estar digitalizado y ser accesible**. En otras palabras, o somos de la Nueva Era o de la Era Antigua. Para ser parte de la Nueva Era, nos repitió e insistió, es necesario que seamos los amos de la plataforma digital, no estando a la defensiva sino estando a la ofensiva. Los negocios de la Nueva Era son los capaces de crear plataformas digitales que eliminen “puntos de dolor” en la relación proveedor–cliente y de generar conocimiento preciso y continuo del consumidor en tiempo real. Para ser parte de esta ofensiva es muy importante cultivar el talento y en este nuevo entorno aspectos claves necesarios que deben de tener los protagonistas son:

- **Conocimiento real y continuo del consumidor.**
- **Conocimiento y habilidad de lo que es la plataforma digital. Diseñar la compañía para el comportamiento del cliente debe hacerse a través de la digitalización. Aprender qué es una plataforma digital y cómo se construye. Definir con meticuloso detalle lo que debe hacer para tu negocio y buscar a la gente tecnológica que la construirá y creará el algoritmo. El éxito de las empresas ahora radica en el algoritmo.**

- **Rodearse de personas orientadas al cliente y que quieran crear algo, gente con personalidad, habilidades y herramientas.**

Con esta visión sucedida de distintas experiencias vividas en grandes compañías, Charan nos resume todo lo anterior para poder prosperar en medio de la incertidumbre en los siguientes 6 puntos:

## 1

**Las empresas no compiten, las personas sí. Para que una empresa esté en la cresta de la ola, se necesita determinación y creatividad. Las personas crean negocios para crear valor y competir. La visión y la estrategia provienen de las personas correctas.**

## 2

**Concentración y enfoque: Si tomas la decisión de enfocarte en algo es porque puedes concentrarte en ello. La era de tener empresas que hacen todo para todos desapareció. La clave ahora es ser excepcional en algo. Como persona, ¿cuáles son tus capacidades, en qué eres excepcional? Enfócate en eso. La penalidad por diluir el enfoque es la desaparición.**

## 3

**El consumidor tiene el poder: Ninguna ley va a detener el cambio social. Siempre hay que beneficiar al consumidor.**

## 4

**Identificar al catalizador: Identifica a la persona que está impulsando o dirigiendo el cambio y cambiando las reglas del juego. Cada industria tiene a alguien que vendrá de fuera para crear una disrupción. Las personas que tendrán éxito serán las que puedan ver mejor el cambio.**

## 5

**Competencias claves de las empresas pueden convertirse en irrelevantes: Las reglas del juego están cambiando continuamente. El tiempo para convertirse en global hoy es instantáneo y puede producir una oleada con tendencia. No te aferres a tus competencias claves.**

## 6

**No te adaptes al cambio, define tú el cambio, sé el cambio: Construye y ejercita tus antenas para ver el cambio en los patrones de consumo y las tendencias. Ya no se trata de ajustarte a los cambios: sé tú quien defina el cambio en tu sector. Para tener éxito en el futuro, debes darle forma al futuro. El futuro es construido por las personas, no cae del cielo. Los que tengan maestría de la tecnología liderarán el cambio.**

Para poder convertirse en un especialista en la identificación de los puntos anteriores, es clave el ejercitarlo al igual que cuando hacemos deporte. Para ello, Charan nos dio una tabla de ejercicios de alto impacto y de gran valor diferencial. Esta tabla se compone de una serie de herramientas en las que nos debemos de convertir en especialistas.

**De forma precisa y valorando la importancia del tiempo de cada profesional, nos dijo cómo sacar partido a los medios de comunicación especializados en finanzas, economía y negocios como el *Financial Times*. El primer ejercicio consiste en leerlos y plantearnos lo siguiente:**

- **¿Qué hay de nuevo aquí?**
- **¿Quién es el catalizador de este cambio?**
- **¿Cuál es el impacto para el consumidor?**

A continuación, debemos compartir todo esto con un amigo o un colega de trabajo para empezar a ver y sentir el futuro. El hacer de esto una rutina, nos va a beneficiar de unos poderes mágicos para ver donde antes éramos incapaces de ver.

**El segundo ejercicio está relacionado con generar sinergias en las reuniones que ya tenemos en la organización. El**



**enfoque es convertirnos en los mejores en detectar los cambios, en desarrollar antenas. La metodología consiste en escoger cualquier cambio estructural que esté ocurriendo en cualquier industria y discutirlo en la próxima reunión. A partir de este cambio, plantearse las siguientes cuestiones:**

- **¿Cuál es el cambio?**
- **¿Quién es el catalizador del cambio?**
- **Si esto es grande, ¿cuál es el impacto en el consumidor?**
- **¿Quién tomó ventaja de esto y quién no?**

De reunión en reunión, se deben ir rotando las personas que plantean cuál es el cambio estructural observado. Si esto lo hacemos de 12 a 50 veces al año, el efecto que va a producir en el estado mental de cada miembro del equipo es altísimamente positivo. Nuestro nivel de observación se va a disparar. Las capacidades del equipo aumentarán y será capaz de ver mejor e imaginar las implicaciones del cambio. En la empresa, se va a generar un ADN proactivo hacia el cambio. A su vez, esta filosofía va a ser en la organización una ventaja competitiva sostenible (VCS) donde la resistencia al cambio desaparece.

**El tercer ejercicio consiste en sinergizar con nuestros mecanismos sociales. En el equipo de trabajo en que cada uno se encuentre hay que pedir a cada persona que cree una pequeña red de 4 personas multidisciplinares (gente de diferentes funciones y**



sectores). **La recomendación es que se reúnan de 3 a 4 veces al año y, a su vez, que se reúnan con gente que sabe algo nuevo o que está haciendo algo nuevo. De esta forma, se construye un *networking* de innovación que enriquece a cada integrante y, por ende, beneficia a la empresa en la que colaboran.**

Fuimos partícipes los que asistimos de un menú de ideas de altísimo valor que sintetizamos en los siguientes 18 puntos. De todos estos puntos, escoja tres y empiece a practicarlos inmediatamente.

1. **Las personas compiten, las compañías no.**
2. **Para competir en el nuevo mundo, enfóquese.**
3. **Enfóquese en sus capacidades y en la de su gente. Las personas exitosas se enfocan en lo básico.**
4. **Ninguna ley puede prevenir el cambio social: beneficie siempre al cliente.**
5. **Busque, detecte y defina el cambio estructural: construya sus antenas para ver el cambio.**
6. **Identifique al catalizador que dirige el cambio.**
7. **Las competencias centrales pueden volverse irrelevantes.**

8. **Digitalización: diseñe y construya una plataforma. La plataforma es la estrategia. El algoritmo es la clave del éxito.**
9. **Tenga conocimiento real de lo que el consumidor va a querer.**
10. **Los negocios de la Nueva Era son capaces de determinar cuáles son los puntos de dolor de los consumidores a través de las plataformas digitales.**
11. **Fomente las organizaciones de jerarquía plana.**
12. **La gente es el recurso más importante. Tenga a la gente correcta en los lugares correctos.**
13. **El talento necesita personalidad, habilidades y herramientas.**
14. **Cambie a la gerencia que se resiste al cambio.**
15. **Convierta las ideas en algo que sea útil para los consumidores: eso es innovación.**
16. ***Cash is king*: el efectivo es rey.**
17. **Sea capaz de cambiar el juego.**
18. **Aumente su habilidad para ver países compitiendo contra compañías y países compitiendo contra países.**

Espero, querido lector, que con este resumen visionario que nos compartió en ocho horas Ram Charan usted pueda empezar a incorporar hábitos de excelencia al mismo nivel que las corporaciones de mayor relevancia en el mundo. ©  
↓

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Francisco Javier Galán** es experto en inteligencia social, *coach* ejecutivo y comercial, conferencista y consultor con una trayectoria avalada de veinte años en *management*, recursos humanos y gestión comercial. Es autor del libro *Coaching inteligente: Método A.C.C.I.O.N.* Tiene una formación ecléctica: licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC; Máster en Psicoterapia de Tiempo Limitado por el IEPTL (Instituto Europeo de Psicoterapia de Tiempo Limitado); diplomado en *Coaching* por la Escuela Tavistock (Londres); certificado en Constelaciones Familiares y Organizacionales por el Instituto Bert Hellinger, y certificado en *Life Coaching* por CTA.

# AÑADIENDO VALOR AL CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO (BSC)

Por Jesús Cirera Soler

**P**ara las empresas, es de gran importancia disponer de un cuadro de mando que ayude a seguir la estrategia a medio y largo plazo como complemento a los tradicionales informes y cuadros de mando de gestión que nos apoyan en el día a día del negocio. Esta necesidad es una oportunidad para revisar que no nos desviamos de nuestras metas estratégicas, más cuando el quehacer diario nos enfoca a tareas a corto que en ocasiones podrían implicar decisiones que afectan a ese destino trazado. Los informes o cuadros de gestión mensuales son metafóricamente como los indicadores en nuestro auto (cuenta kilómetros, velocidad, temperatura del motor,

cantidad de gasolina disponible, etcétera), mientras que el CME (BSC) sería nuestro GPS donde disponemos de las métricas esperadas durante el camino a nuestro destino (horas para llegar, recorrido sugerido, alternativas, etcétera). Seguir ambos no solo es necesario para la empresa, además es imprescindible para los accionistas de la misma y para asegurar que todos los involucrados en el proyecto están alineados a las estrategias aprobadas.

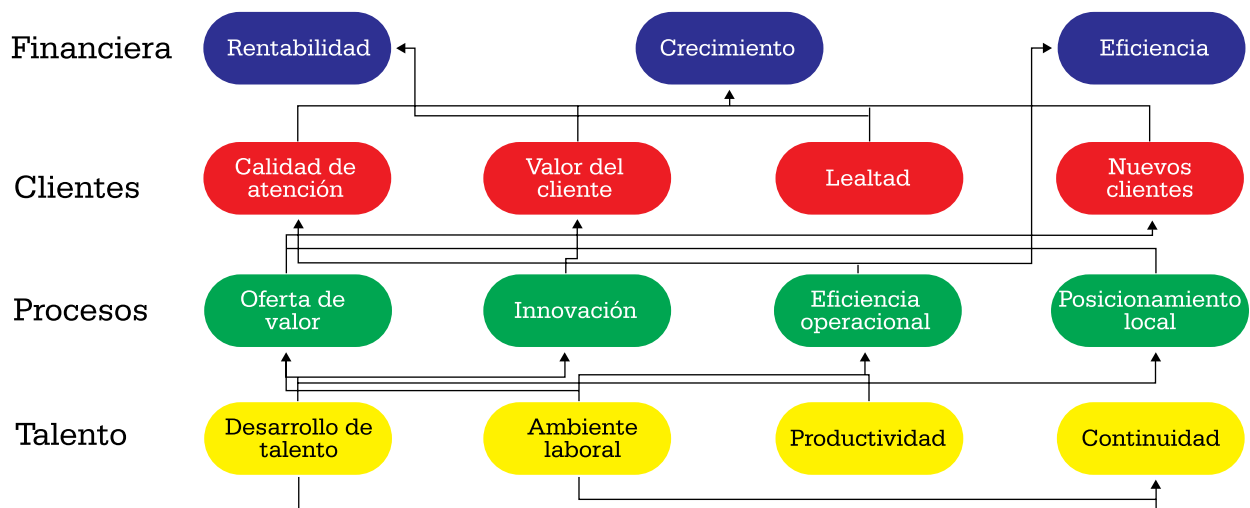






Pero en ocasiones, si bien los CME ofrecen un nivel de información clave para ese seguimiento, esta es insuficiente para alinear a todas las áreas, o, incluso, para que los accionistas y responsables máximos puedan rápidamente identificar el rendimiento y la calidad del mismo de forma inmediata. Si bien es cierto que cada objetivo estratégico identificado constará de iniciativas y otras métricas que apoyen al mismo, estas iniciativas/métricas, en ocasiones, se hallan monitorizadas en otros sistemas de control, lo cual hace más complejo el seguimiento inmediato de las razones del cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los objetivos seguidos. Les voy a proponer modificar la pureza del CME original, añadiendo al mismo un método complementario de seguimiento. Se trata de agregar a cada objetivo estratégico las medidas complementarias (datos de medición o de cumplimiento de planes) de las iniciativas “que sean clave” para la realización y evolución futura del mismo. Así, dispondremos en cada objetivo estratégico de dos semáforos: uno nos indicará el nivel de cumplimiento del objetivo estratégico, mientras que otro será el resultado de la ponderación de las submétricas involucradas para medir calidad y apoyo futuro del mismo.

Se podría cumplir la métrica principal del objetivo, por ejemplo, el por ciento de rentabilidad, y, sin embargo, no haberse cumplido la forma en que esa rentabilidad era deseada (por ejemplo, con un *mix* de productos, mercados o clientes no acorde con nuestros objetivos). Obtendríamos así dos semáforos, uno verde para la métrica principal y otro amarillo o rojo como resultado del cumplimiento de las submétricas y la ponderación de cada una de ellas para ese segundo semáforo. Veamos un ejemplo práctico. Imaginemos una cadena de locales de restauración/ocio que dispone de un CME como el que mostramos a continuación.



No voy a entrar en detalles de cada uno de los objetivos estratégicos, aunque pueden ver que dispone de las cuatro perspectivas: **financiera, clientes, procesos y talento.**



**1 En la perspectiva financiera se valoran las relacionadas para el valor del accionista a nivel económico.**

**2 En la perspectiva de cliente se valora la calidad percibida, la lealtad de los clientes, el incremento de valor de los mismos y la eficacia de atracción de nuevos clientes.**

**3 En la perspectiva de procesos podemos ver lo que la empresa hará para conseguir el éxito en sus clientes: mejorar la oferta de valor, innovar, optimizar la eficiencia y el posicionamiento a nivel local.**

**4 En la perspectiva de talento coordinamos la evolución del talento, el ambiente laboral, la productividad y la continuidad de la empresa (plan de sustitución de puestos claves, sistemas de información adecuados, etcétera).**

Pero, ¿qué sucede cuando alguna de las variables no se cumple, o aún cumpliéndola, queremos conocer la calidad de la misma o que planes/métricas clave la impulsan? ¿Dónde deberíamos ver esta información? Por supuesto, podemos acceder a otros cuadros de mando de cumplimiento de iniciativas/planes, aunque en ocasiones estas iniciativas/planes no están claramente relacionadas con sus objetivos estratégicos de impacto. Y si bien es cierto que para impulsar uno de esos objetivos estratégicos usualmente existen muchas variables, algunas de ellas están más directamente relacionadas y podríamos agruparlas bajo cada uno de los objetivos de mayor impacto, lo cual simplificaría su seguimiento, además de ayudar aún más a una organización alineada y concienciada sobre su importancia a largo plazo de los elementos clave. Veamos a continuación el cuadro con un ejemplo de la propuesta.

Objetivo estratégico					Resultado
Rentabilidad	35%			36%	
% de rentabilidad neta después de impuestos y gastos, sobre ventas totales					
Submétricas de apoyo		Ponderación	Real	Resultado	
Sobre actividades ocio	30%	15%	20%	10%	
Sobre restauración	45%	25%	46%	25%	
Sobre bebidas	60%	30%	54%	27%	
Sobre ventas tienda	100%	10%	14%	10%	
Plan de acuerdos ocio anuales	100%	20%	30%	6%	
		100%		78%	

Como pueden observar en el cuadro anterior, los objetivos de rentabilidad se habrían cumplido en este caso; sin embargo, no se ha realizado con el *mix* que estaba previsto. Mientras la rentabilidad de *Actividades de ocio* no se cumple, tampoco lo hacen los *Planes de acuerdos con socios* que lo harían posible en el futuro. Otra área del *mix* que incumple es la contribución de *Bebidas*.

Observen que ninguna variable de cumplimiento pondera sobre el 100% de su peso, es decir, aunque *Restauración* superó el 45%, solo se le asigna un peso de 100% sobre 25%, es decir, 25% de peso final, de forma que no es posible que unas variables cumplidas compensen las incumplidas (esto es en este caso, aunque en otros podría considerarse posible la compensación). Aplicando los pesos a cada una de las submétricas implicadas, obtenemos un valor de 78%, y en el caso de que las fronteras semafóricas estuvieran aplicadas,

fueran Verde  $\geq 100\%$ , Amarillo  $\geq 95\%$  y  $> 100\%$ , Rojo  $< 95\%$ , obtendríamos un segundo semáforo Rojo. Veamos algún ejemplo potencial más, en cada perspectiva, sobre submétricas aplicables.

<b>Objetivo estratégico</b>	
Innovación	30%
% de rentabilidad procedente de novedades integradas en los últimos dos años (tienda, ocio y restauración)	
<b>Submétricas de apoyo</b>	
Plan oferta de ocio	100%
Plan oferta de tienda	100%
% sobre ventas nueva carta	30%
Plan de actividades bar	100%

## Innovación:

En este caso, medimos **la innovación** realizada a través de los ingresos generados por productos introducidos en los dos últimos años, marcando que el objetivo sea al menos del 30% sobre el total. Como submétricas, podríamos colocar el cumplimiento de planes de innovación para las diferentes líneas de negocio, incluso el por ciento de ingresos por nuevos platos en la carta de restaurante o el cumplimiento de actividades nuevas en el área de bar.

<b>Objetivo estratégico</b>	
Valor del cliente	320%
Valor medio de ventas por cliente anual (clientes registrados)	
<b>Submétricas de apoyo</b>	
Venta media en restaurante	25%
Venta media en tienda	40%
Venta media en ocio	30%
Venta media en bar	15%

## Valor del cliente:

Se mide **el valor** medio de compras anuales por cliente registrado (el único que podemos medir de forma integral ya que usa nuestra tarjeta de fidelización). Pero como submétricas, podemos medir el incremento de valor de la factura medio de ventas por área.

<b>Objetivo estratégico</b>	
Desarrollo de talento	90%
Cumplimiento de competencias y SLA por parte de los empleados en cada uno de sus puestos	
<b>Submétricas de apoyo</b>	
Desarrollo de plan de formación	100%
Cumplimiento de SLA internos	90%
Coaching interno	100%
Encuesta interna	90%

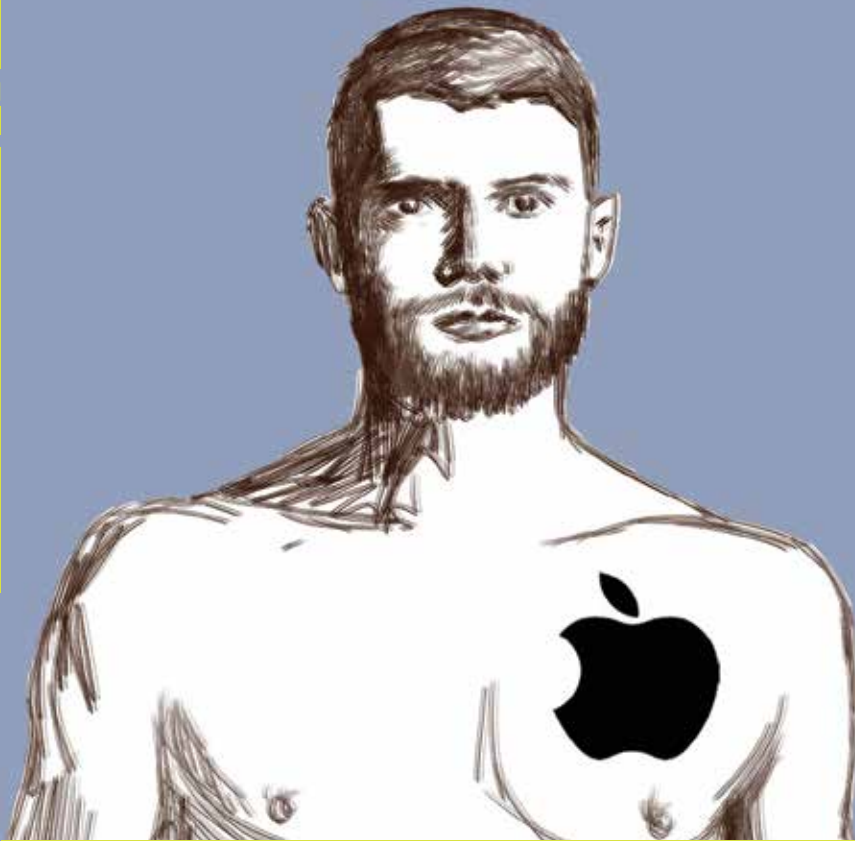
## Desarrollo de talento:

Vamos a medir el **desarrollo de talento** con relación a la valoración periódica de competencias y desempeño respecto a los objetivos de cada empleado. En las submétricas, mediremos aquellas áreas que impulsarán al objetivo estratégico, como serían el cumplimiento del plan de capacitación y *coaching*, así como el cumplimiento de los SLA (acuerdos de servicio) de las diferentes áreas, además de una encuesta interna de percepción sobre la evolución de las capacidades y desarrollo de los empleados (donde incluiremos la petición de sugerencias de mejora). La representación gráfica puede realizarse con dos semáforos frente a cada objetivo: el primero obedece al del objetivo estratégico y el segundo a las submétricas. Se podría visualizar el estado de las submétricas individuales pulsando sobre el segundo semáforo donde se mostrarían los resultados de cada una de ellas de forma individual y su peso ponderado en el valor semafórico.

Como pueden ver, ahora tenemos una visión añadida en nuestro CME. Al revisarlo, todos los integrantes del equipo, además de los accionistas, no solo verán si avanzamos según los objetivos, también si lo hacemos en las áreas principales implicadas (que deben ser pocas, pero las más importantes). Requiere de un ejercicio adicional de consenso y priorización de las submétricas principales, pero, una vez realizado, la alineación y el compromiso con las mismas será más intenso y la organización estará informada de su avance periódico en el mismo CME. ¿Interesante? ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Jesús Cirera Soler** se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC).



# Tipos de compromiso con la organización

Por Cristina Simón

**H**ace unas semanas una colega del departamento de economía me preguntaba por qué me esforzaba tanto en medir el compromiso y la satisfacción de los empleados para mis investigaciones. “Evidentemente, si no estuvieran satisfechos se marcharían, ¿no? Si se quedan es que están comprometidos, no hay nada que medir”. De nuevo, el pensamiento economicista resulta demasiado simplista para entender los fenómenos que rodean al capital humano como recurso organizacional. Sí es evidente que cuando un empleado no se va es porque de alguna manera la permanencia es la mejor de sus opciones. Pero el fenómeno es mucho más complejo de lo que este análisis alcanza a concluir.

La preocupación por la retención de los profesionales ha sido una constante en los estudios sobre gestión de personas a lo largo de los últimos años, lo cual puede considerarse paradójico dada la situación de crisis del mercado laboral que ha caracterizado a muchos países a lo largo de los últimos años. No está claro si por estereotipo o por preocupación real, pero año tras año los estudios sobre Capital Humano en las empresas han reflejado esta preocupación de forma global. Un reciente estudio en más de 140 países de la consultora Gallup –una de las mejores en este tipo de análisis– señala que tan sólo el 13% de los empleados en el mundo están realmente comprometidos con su organización. Gallup distingue tres grandes grupos de profesionales en relación con su compromiso: **los comprometidos, los no comprometidos y los activamente desinteresados**<sup>1</sup>. Los empleados no comprometidos contribuyen con su trabajo pero sin pasión ni entrega personal, mientras que los activamente desinteresados transmiten su malestar a su ámbito de influencia en la organización y suelen generar un eco de descontento entre compañeros y subordinados y, por tanto, deterioran el clima laboral. Este grupo constituye cerca de un 25% de la fuerza de trabajo, y representa casi el doble de los comprometidos. Este dato resulta preocupante para las empresas, sobre todo por sus consecuencias cuando el mercado laboral mejora y genera más opciones para los trabajadores.

<sup>1</sup> *Engaged, not engaged and actively disengaged* para la traducción al inglés.



business  
school

Executive Education

## Vive la experiencia IE

### Convierte en oportunidades tus retos

La base de nuestros Programas Abiertos es la excelencia académica y un claustro de primer nivel, que combinados con las últimas herramientas de gestión, impulsan al máximo tu desarrollo profesional.

- Programas Abiertos
- Programas In-Company
- IE Executive Education

¡Conoce nuestros programas ejecutivos aquí!


Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do

www.intras.com.do



Síguenos en:  /intrasRD

 /intrasRD

 /company/Intras

 /intrasRD

¡El crecimiento de su empresa  
es nuestra meta!

# SOLUCIONES IN-HOUSE®

Las Soluciones In-House de INTRAS son servicios diseñados de forma exclusiva para las empresas teniendo en cuenta su realidad interna y el entorno competitivo específico en que ésta se desenvuelve. Están enfocadas hacia una situación o requerimiento particular de las empresas, potenciando así los aspectos que más les interesan maximizar.



## > Consultoría Formativa

Trabajamos con los más destacados expertos en consultorías de capacitación para desarrollar proyectos formativos para importantes empresas nacionales e internacionales de punta.

## > Proyectos de Acompañamiento

Trabajamos mano a mano con las empresas a través de diferentes herramientas de acompañamiento que contribuyen a que los Ejecutivos puedan desarrollar una serie de competencias, hasta que se convierten en parte integral de su comportamiento.

## > Servicios de Capacitación

Procuramos satisfacer las exigencias de aprendizaje específicas de cada organización ofreciendo un contenido conceptual y una metodología práctica adaptada en un 100% a su necesidad formativa real.



### Para más información:

Tel.: 809.542.0126 • [inhouse@intras.com.do](mailto:inhouse@intras.com.do) • [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síguenos en:  /IntrasRD  /IntrasRD  /company/Intras  /IntrasRD

# THE SEMINARIUM LETTER.

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

## HASTA QUE MI **DIMISIÓN** NOS SEPARE

Por Jessica Love

Basado en la investigación de Eli J. Finkel, Erica B. Slotter, Laura B. Luchies, Gregory M. Walton y James J. Gross

**L**as enseñanzas de un estudio sobre las relaciones conyugales quizás pronto se empiecen a utilizar en el entorno laboral. Las investigaciones sobre el matrimonio ¿podrían enseñar a las empresas a mantener más satisfecho al personal? Eli Finkel lo quiere averiguar. Finkel, famoso por sus trabajos sobre las relaciones de pareja, es profesor de psicología en el Weinberg College of Arts and Sciences de la Northwestern University.

Su reciente interés por el mundo de la empresa se debe a su firme sospecha de que las relaciones que las personas forjan entre sí tienen puntos claves en común con las que forjan con las empresas. “Los principios y fenómenos que han suscitado mi interés me siguen interesando en otros contextos también”, afirma Finkel. Y en el mundo de la empresa ese interés tal vez pronto sea recíproco.

### **Cognición motivada**

Piénsese por ejemplo en el valor del compromiso del personal para con la empresa. Los estudiosos de la gestión de empresas han observado que dicho compromiso redundará en beneficio tanto de la organización como del

empleado (conclusión que a nadie sorprende). Pero, ese compromiso que siente el empleado ¿realmente modifica su manera de interpretar sus experiencias en el trabajo y, por lo tanto, de responder a los desafíos cotidianos?

He aquí uno de los muchos campos en que los estudios sobre las relaciones de pareja puedan ser pertinentes. “En la bibliografía sobre el matrimonio, el noviazgo y las relaciones afectivas en general, numerosos estudios hacen especial hincapié en la importancia del compromiso mutuo”, afirma Finkel. La investigación indica que el grado en que las personas se muestran sumamente de acuerdo con declaraciones tales como “estoy empeñado en lograr que esta relación dure toda la vida” parece efectivamente predecir la duración de la misma.

¿Por qué? En parte, esto es el fruto de un fenómeno conocido como “cognición motivada”: la tendencia de la persona a percibir los acontecimientos de forma que encajen con sus objetivos. Las parejas que mantienen una relación de compromiso mutuo están motivadas inconscientemente para defender los puntos fuertes de su relación y restar importancia a los puntos débiles; en otras palabras, explica Finkel, “para sobrevalorar la medida en que su relación es mejor que la de los demás”. Y el cristal color de rosa se torna más rosado aún si alguien pone la relación en duda. Recuérdele a un universitario que esté en ese tipo de unión el escaso número de parejas universitarias que resisten la prueba del tiempo y le describirá una relación más inquebrantable que si nadie la hubiera puesto en entredicho.

Si estas características también definen el compromiso que el empleado siente para con su empresa, ello puede influir enormemente en su manera de responder a los contratamientos en el trabajo o a las ofertas de trabajo procedentes de empresas rivales. Contar con un personal muy comprometido es sin duda un regalo llovido del cielo para una organización. Para el individuo, sin embargo, ese compromiso puede ser de dudoso beneficio.

“Pensar que el sitio donde uno trabaja tiene valor, que es el tipo de lugar donde uno quiere seguir trabajando, probablemente sea sano en términos generales para las personas”, afirma Finkel. Mientras que el trabajo encaje bien con las capacidades del empleado, pague lo suficiente y concuerde con su manera de ver el mundo,

tener motivos para contemplar la empresa desde la óptica más favorable puede ser importante para dar sentido a lo que uno hace y para alcanzar la plenitud profesional. Pero llega un momento en el que la cognición motivada puede llegar a ser contraproducente para el empleado. “El empleado que se compromete ciegamente con una empresa que no le corresponde con el mismo compromiso corre un riesgo”, afirma Finkel. La cognición motivada podría llevar a los empleados a concluir equivocadamente que nunca podrán estar más felices, más satisfechos o mejor remunerados en otra empresa, lo que los hace más susceptibles de explotación.

## Seguir satisfechos

El compromiso mutuo no es el único paralelismo que se puede trazar entre la vida personal y la profesional. Otro ejemplo: los riesgos de dispensar “ayuda helicóptero”, el tipo de ayuda que mina la capacidad de los demás de valerse por sí mismos; esto corre el riesgo de suceder con los compañeros de trabajo lo mismo que sucede con el cónyuge o los hijos. Pero pocos estudios de Finkel prometen producir tanta conmoción, ni con mayor inmediatez, en el mundo de los negocios como su reciente trabajo sobre la preservación de la satisfacción marital.

Con el paso del tiempo, la calidad de la vida matrimonial muestra una obstinada tendencia al deterioro. Incluso las parejas mejor avenidas pueden caer en el triste círculo vicioso de que “tú me causaste un disgusto a mí, pues ahora te lo causo yo a ti”, lo que deja a ambos cónyuges cada vez más afligidos. Pero en un estudio de 2013, Finkel, junto con colegas de Villanova University, Redentor University College y Stanford University, realizaron pruebas para averiguar si era posible contrarrestar la creciente insatisfacción.


Los participantes (120 matrimonios del área metropolitana de Chicago) evaluaron cada uno la calidad de su relación en una serie de dimensiones: satisfacción, amor, intimidad, compromiso mutuo y otros criterios similares. Cada cuatro meses rellenaban el mismo cuestionario; también describían la pelea más importante que hubieran tenido en el intervalo. Como era de esperar, a lo largo de un año “la satisfacción marital había decaído en nuestro estudio, lo mismo que en todos los demás”, afirma Finkel.



Pero entonces, cuando el estudio iniciaba su segundo año, la mitad de los participantes empezó a recibir un conjunto de instrucciones adicionales: describir los conflictos desde la perspectiva de un “tercero neutral”, identificar los obstáculos y reflexionar sobre cómo superarlos. Esas instrucciones solo se dieron tres veces, en los meses 12, 16 y 20. Y la manipulación fue breve. “Por término medio, los participantes escribían durante siete minutos en total”, afirma Finkel. Pero la intervención dio buen resultado. “Entre los participantes sometidos a las condiciones experimentales, al llegar el segundo año” (cuando se añadió el ejercicio adicional) “la tendencia diverge”.

O sea, el simple recordatorio de analizar los conflictos de manera más neutral pone freno al deterioro de la satisfacción marital. “Las parejas que realizaron la tarea de redacción adicional padecían igual cantidad de conflictos que el grupo testigo y de igual gravedad”, afirma Finkel, “solo que ni se enojaban ni se disgustaban tanto por ellos”. La pregunta es si una técnica similar (la de pedir a los empleados que contemplen los conflictos con la empresa desde una perspectiva respetada, neutral) podría producir mayor satisfacción en el entorno laboral.

Algunos estudios sobre administración de empresas identifican un período de “luna de miel” que sucede a la contratación de un empleado, seguido de un deterioro de la satisfacción en el trabajo. Una intervención como la de Finkel encierra la posibilidad de frenar el deterioro. Seguro que algunos empleados se burlarán del ejercicio y lo calificarán de inútil o absurdo, pero “tampoco exige dedicarle mucho tiempo”, señala Finkel, y bien podría conducir a que el personal se sienta más satisfecho.

“Algo que me sorprendió de los resultados de nuestro primer estudio”, afirma Finkel, “fue que la intervención producía que las personas se sintieran más satisfechas no solo con su matrimonio, sino también con su vida en general. Si las intervenciones en el entorno laboral produjesen semejantes resultados, representarían un impresionante rendimiento de una inversión anual de 21 minutos”. 

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Jessica Love** es la editora y escritora de temas científicos de la publicación *Kellogg Insight* de la Kellogg School of Management.



## LÍDERES EN ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO EJECUTIVO

Seminarium es la empresa N° 1 en actualización y perfeccionamiento ejecutivo en América Latina.

Investiga, desarrolla y transfiere los más avanzados conocimientos, las mejores prácticas del management y las habilidades que los ejecutivos y empresas requieren, para el cumplimiento de sus desafíos de crecimiento y competitividad.







## ALIANZAS INTERNACIONALES CON LAS MEJORES UNIVERSIDADES DEL MUNDO



## ¡CONTÁCTENOS Y CONOZCA NUESTROS PROGRAMAS EJECUTIVOS !



**Información e inscripciones:**  
Tel.: 809.542.0126  
[ingrid.klavemann@intras.com.do](mailto:ingrid.klavemann@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Siganos en:  /intrasRD  /intrasRD  /company/Intras  /intrasRD



# OFICINAS INFORMALES (CASUAL OFFICES)

Por Guillermo S. Edelberg, DBA

**E**n una oficina moderna todos son amigos. Hay una gran cantidad de *happy hours*, rápidas palmadas en el hombro y todos parecen ser camaradas. Más que cualquier otra cosa, ir a trabajar parece divertido si uno tiene la suerte de trabajar en una industria en la que todos en la oficina tengan más o menos la misma edad. Tal vez haya cerveza en el refrigerador. Tal vez, en lugar de sentarse una hora en su escritorio, uno pueda tirarse en el sillón de alguna oficina y discutir cuál es el mejor lugar para hacerse atender por una manicura. (Anna North, *The New Business Casual is Still Uptight*. *The New York Times*, 9 de julio de 2014).

... Los nacidos entre 1980 y 2000 constituyen la mayoría de los 8,000 empleados de Facebook. Un estudio de fines de 2014 encontró que la edad promedio de sus trabajadores es de 28 años. [...] Los trabajadores tienen una libertad poco habitual para elegir y cambiar de tareas, incluso fuera de sus especialidades. Llegar a la “gerencia” no es considerado un ascenso, sino más bien un recorrido profesional paralelo. [...] “Te dan cero reconocimiento por tu título. Lo importante es la calidad del trabajo, la fortaleza de tus convicciones y la capacidad de influir en las personas”. [...] Facebook puede desorientar a algunos empleados de más edad que sienten que su experiencia y logros no son valorados. “Mucha gente talentosa simplemente no hubiera encajado en ese entorno”. (Reed Albergotti, *En Facebook, ‘gerente’ es una mala palabra*. *The Wall Street Journal Americas*, 30 de diciembre de 2014).

Los artículos recién mencionados podrían inscribirse en la lista de otros similares publicados en los últimos años referidos a empresas integradas por gente joven... o muy joven y por lo general de Silicon Valley. Las ilustraciones que suelen acompañarlos acostumbran mostrar a estos últimos, y con frecuencia a sus jefes, vestidos informalmente y haciendo uso de los modernos lugares de trabajo, esparcimiento y descanso de sus respectivas organizaciones. Si bien la segunda cita describe algunas dificultades, la sensación que se obtiene de la lectura de este tipo de artículo es la de un “mundo feliz”: joven, innovador y tal vez precursor de oficinas del futuro.

Anna North señaló que “estos mensajes ocultan una verdad mucho más dura. Hoy día muchos trabajadores trabajan más horas y toman menos vacaciones que en cualquier otra época reciente [...] sin ninguna certeza sobre si tendrán trabajo al día siguiente. Algo que raramente enfrentaban los empleados de épocas anteriores que trabajaban en compañías con una jerarquía definida y con ejecutivos que usaban corbata. (*What Ties Say About Work Today*. *International New York Times*, 17 de noviembre de 2014).

La autora recién mencionada agregó que la fuente de donde obtuvo esta información no fue la primera en plantear la inquietud acerca de si es cierto que las oficinas informales son tan amigables como parecerían serlo e identificó “otras verdades más duras en este tipo de mensajes”. A tal efecto, citó un texto de 2014 titulado *Inside the Mirrortocracy* que Carlos Bueno publicara en su blog y donde este enfatizó los peligros de una cultura empresaria

definida por medio de reglas de las que lamentablemente no se habla. Escribió lo siguiente: “El problema es que Silicon Valley se ha ido al otro extremo. Nos hemos convencido de que hemos creado un culto en torno a una meritocracia objetiva; esto es, un mito pseudocientífico para oscurecer y reforzar la creencia de que solo vale la pena ocuparse de gente que se nos parezca y hable como nosotros. Luego de hacer un espectáculo de la quema de las antiguas y malas reglamentaciones del mundo de los negocios, las nuevas que hemos creado parecen ser bastantes similares a las antiguas”. Bueno reforzó esta opinión mediante una cita de un fundador de PayPal, en la que este expresó que “la noción de que la diversidad es buena o importante para equipos organizados en época tempranas de las empresas está completamente equivocada. Un equipo temprano debe ser lo menos diverso posible”. (También citó a Mark Zuckerberg, quien en una charla que brindó cuando tenía 22 años —hace unos ocho— dijo lo siguiente: “Quiero enfatizar la importancia que tiene ser joven y con educación técnica. Simplemente dicho, los jóvenes son más inteligentes”).

El artículo de A. North también citó otro de K. Finley, publicado en la revista *Wired* en marzo de 2014, donde este se ocupó de la política de las organizaciones en las que se deja de lado toda jerarquía y donde citó un ensayo de Jo Freeman, una dirigente feminista, titulado *La tiranía ante la ausencia de estructura*, en la que esta dijo lo siguiente:

... cuando la estructura de un grupo es informal, las reglas acerca de cómo se toman las decisiones son conocidas por pocas personas y saber quién o quiénes ejercen el poder se limita a aquellos pocos que conocen las reglas. Quienes no las conocen y no son elegidos para atravesar un “proceso de iniciación” permanecerán confundidos o sufrirán de pensamientos paranoicos en relación a que algo está pasando sin que ellos se den cuenta. [...] El problema con grupos que se supone carecen de estructura reside en el hecho de que las estructuras de poder son invisibles y, por lo tanto, no se las puede responsabilizar de lo que pasa, lo cual inevitablemente lleva a la disfunción y el abuso.

Quizás los interesados en ingresar a empresas tales como las descritas debieran consultar primero a un simbólogo como Robert Langdon (el personaje de Tom Hanks en la película *El Código Da Vinci*). Usted, lector, ¿qué opina al respecto? ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito de la INCAE Business School.



La escuela de negocios #1 en América Latina

**PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2015-2016**



**Especialización en Finanzas**

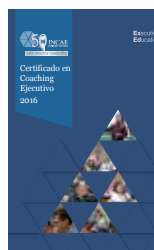
**Módulo: Mercados de Capitales y Banca de Inversión**  
Del 1 al 5 de febrero, 2016  
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica

**Módulo: Finanzas Avanzadas**  
Del 19 al 23 de septiembre, 2016  
Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



**Programa Internacional:  
Diplomado en Administración de  
Negocios para Abogados - DANA -**

**Módulo: Habilidades Gerenciales**  
Del 2 al 5 de marzo, 2016  
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



**Certificación en  
Coaching Ejecutivo - CCE -**

**Módulo I:**  
Del 29 de febrero al 4 de marzo, 2016  
Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

**Módulo II:**  
Del 4 al 8 de julio, 2016  
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica.



**Programa de  
Alta Gerencia - PAG**

Del 8 de febrero al 4 de marzo, 2016  
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.



**Información e inscripciones:**  
Tel.: 809.542.0126  
[ingrid.klavemann@intras.com.do](mailto:ingrid.klavemann@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síguenos en: [/intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [/intrasRD](https://twitter.com/intrasRD) [/company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras) [/intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...)



# CLAVES

**para que los proyectos de los emprendedores sean una realidad y no se queden solo en ideas**

Por Andrés Guerrero Alvarado

**E**l sueño de emprender un proyecto de negocio se ve limitado muchas veces por el acceso a los recursos financieros para su desarrollo, pues en no pocas oportunidades, después de definir lo que se quiere hacer, los emprendedores ven frustradas sus ilusiones porque los montos de dinero requeridos son elevados y no los tienen. ¿Cómo salir adelante y superar esa frustración? Hoy hay muchas formas de financiar los proyectos de emprendimiento. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para lograr el objetivo propuesto y no morir en el intento.

## 1 Momento antes que cantidad.

El problema no es la cantidad de recursos que se necesita, sino en qué momento se requieren. La mayoría de los emprendedores se asustan al identificar los requerimientos financieros para sus proyectos cuando el asunto no es la cantidad de recursos, sino cuándo los requiere. La importancia está en mantener un flujo constante de recursos de acuerdo con las necesidades de caja del proyecto y no tener la totalidad de los recursos estimados. No hay que engañarse: es más fácil conseguir \$100 millones anuales durante cinco años, que \$500 millones en el primer año para invertirlos durante los siguientes cinco años.

## 2 No se equivoque con su punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se da cuando los recursos generados por las ventas del proyecto cubren la totalidad de los costos de la misma. Los emprendedores generalmente creen que llegarán rápidamente a ese punto, en promedio en seis meses, y, por consiguiente, tendrán utilidades muy pronto, cuando la realidad es otra. En promedio, los emprendimientos de productos y servicios de uso común llegan a su punto de equilibrio entre el mes 18 y el 24; algunos pueden hacerlo antes o después, dependiendo de factores asociados al tipo de industria y mercado. Por ejemplo, en el caso de aplicaciones web en el mes 24 ya deben estar generando utilidades, mientras que en proyectos forestales esto solo se logra después del mes 36. El inconveniente de tener una estimación para llegar al punto de equilibrio muy rápido es que los recursos de financiación se buscan para períodos cortos y al no darse la situación de equilibrio, el proyecto queda desfinanciado y se termina.

## 3 Asociarse no es malo, solo hay que tener cuidado.

El mundo ha cambiado significativamente en los últimos años. La tecnología y el desarrollo de redes han permitido reducir los costos de inicio de muchas empresas. Desafortunadamente, nuestra percepción de la asociación no ha cambiado a la misma velocidad que va el mundo debido a muchos factores. Sin embargo, las nuevas tendencias de negocios evidencian que la asociatividad y el desarrollo de redes crean una nueva forma de capital -el capital social- que hace referencia a los contactos, alianzas y relaciones que se establecen con otras personas,

las cuales pueden ser utilizadas para la creación y el fortalecimiento de los emprendimientos. El capital social puede ser más barato que el capital financiero y generar más oportunidades, pero lo importante está en el cómo garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos.

## 4 No solo los bancos financian.

Hoy la oferta de productos financieros para los emprendedores es mayor y más amplia que antes. Las instituciones financieras identifican a las PYMES y las personas naturales que desarrollan negocios como un segmento muy importante para sus productos. Sin embargo, se ha presentado un gran avance de otros tipos de fuentes de financiación. En Colombia, por ejemplo, el Gobierno Nacional mantiene su oferta de financiación mediante créditos condonables con el Fondo Emprender y ha fortalecido su presencia mediante las convocatorias de Innpulsa, un brazo financiero ligado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Han aparecido incubadoras-aceleradoras de todo tipo de negocios que orientan a los emprendedores para buscar recursos con inversionistas privados. Y, finalmente, se están creando fondos de inversión en búsqueda de empresas pequeñas con alto potencial de crecimiento.

## 5 Olvídense, ya su idea no vale un millón de dólares.

La época en que con solo un plan de negocios le daban plata para su proyecto ya pasó hace diez años. El plan de negocios es fundamental para buscar clientes y financiadores, pero no es suficiente. Hoy se necesita un plan, un prototipo de su producto y servicio, y una primera venta. Concéntrese en obtener esa primera venta y en ese momento su idea realmente podrá llegar a valer ese millón de dólares; antes, es solo una idea en un papel.

Finalmente, no hay que desesperarse. Por recursos no se preocupe, porque estos existen. Hay que poner toda la energía en ser un emprendedor comprometido con un excelente proyecto de negocio. ¡La combinación de usted y su proyecto es la clave para conseguir los recursos que necesita! ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Andrés Guerrero Alvarado** es Profesor Instructor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Tiene un Joint Master en Economía Ambiental y Recursos Naturales por la Universidad de los Andes, Bogotá y la University of Maryland at College Park, EE. UU. Es economista por la Universidad de los Andes.



# LOS LÍDERES PREGUNTAN

Maryam Valera, Ph.D.

**Estimada Dra. Varela:**

**¿Cuál es la diferencia entre compromiso e involucración?**

**Julia G.**

**Estimada Julia:**

*“Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad. Es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones. Es la acción que habla más alto que las palabras. Es hacerse el tiempo cuando no hay. Es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se vuelven adversas. Compromiso es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas. Es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo”.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Esta cita es atribuida a Abraham Lincoln o a la empresa Shearson Lehman (American Express).

La diferencia entre **involucrarse** y **comprometerse** es muy sutil, pero importante, puesto que cuando hablamos de compromiso estamos hablando del cumplimiento de las obligaciones más allá de lo estipulado, de coraje y de aceptar la responsabilidad de nuestra vida. Involucrarse tiene que ver con “participar de.” La fábula de la gallina y el cerdo nos va a servir para diferenciar estos dos términos:

Se cuenta que en una ocasión una mujer que tenía una granja le preguntó por la noche a su esposo, “Mi amor, ¿qué te apetece desayunar para mañana?” Él le respondió, “Me apetece desayunar huevo con jamón”, a lo cual ella le contestó que muy bien y se durmieron. La historia nos dice que esa noche los animales de la granja rápidamente hicieron pasar la voz “mañana desayunarán huevo con jamón” y cuando esto llegó a oídos del cerdo, el único cerdo de la granja, este comenzó a llorar desconsoladamente y dijo, “No, no puede ser. Huevo con jamón no, por favor, huevo con jamón no”. Escuchándolo, la gallina le dice: “Por favor, no es para tanto”. El cerdito le respondió: “Para ti, no significa mucho puesto que en ese desayuno solo estás involucrada, vas a dar un huevo, pero yo estoy comprometido”.

Es fácil ser gallina e involucrarse, pero es muy difícil conseguir muchos cerdos orgullosos de su compromiso. La gallina se involucra cuantas veces quiera y lo hace con lo que le “sobra”. El cerdo, solo una, y lo hace con su vida. Hasta que uno no se compromete, siempre puede tener la oportunidad de retroceder. Comprometerse es dar la vida, poner nuestro ser en el proyecto. Comprometerse requiere determinación; en cambio, estar involucrado no la requiere.

El involucrarse coloca al individuo en un papel de espera a que las cosas sucedan y a que alguien haga algo. Al comprometerse, el individuo da algo de sí mismo en cada acción que lleva a cabo; se toma la iniciativa y no se depende del que otros marquen el camino. El compromiso requiere un poco más. Cuando uno se compromete con lo que hace, lo siente suyo. No se trata de **dar la vida**, como algunos interpretan, sino de **darte**: dar el máximo de ti, marcar la diferencia con tus acciones para lograr mejores resultados.

*La calidad de vida de una persona es directamente proporcional a su compromiso con la excelencia, independientemente de su campo de actividad.*

-Vince Lombardi



 **Herman Miller**

**ALEA**



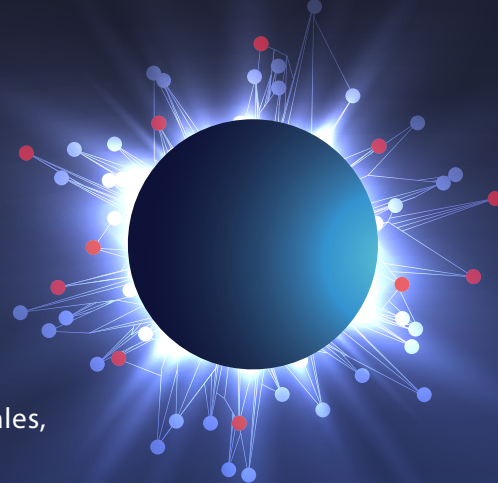
 **Bii**  
the chair experts



Av. John F. Kennedy | Plaza Haché  
1er Nivel, Local 108  
Ens. Naco, Santo Domingo  
República Dominicana 8712905  
T 809.472.2501 | F 809.472.2566  
ventas@biidominicana.com.do



# FUTURE LEADERS



**Reimagina** tu negocio y prepárate para surfear tu futuro

El mundo de los negocios enfrenta cambios radicales: tecnologías exponenciales, consumidores conectados, emprendimientos revolucionarios...

¿Cómo pueden prosperar las empresas latinoamericanas en el siglo 21?

## SAVE THE DATE

Miami. 12-16 abril, 2016

**Una revolución industrial se está desarrollando.**

Future Leaders es un programa de cinco días diseñado para reunir líderes de negocios con expertos de diversas áreas de negocios e innovación, para evaluar los impactos del cambio por venir y analizar qué estrategias se pueden liderar para transformarse.

- **EMPRENEDORES Y GRANDES CORPORACIONES**
  - **NAVEGANDO LAS AGUAS DEL CAMBIO**
    - **ERA DE DISRUPCIÓN**
  - **PREPÁRATE PARA SURFEAR EL FUTURO**
    - **MÁS ALLÁ DEL NEGOCIO**



**Salim Ismail**  
Singularity University



**Marcos Galperin**  
Fundador & CEO  
MercadoLibre



**Martín Migoya**  
CEO  
Globant



**Víctor Hwang**  
Fundador & CEO  
T2 Venture Creation



**Ignacio Peña**  
Fundador & CEO  
Surfing Tsunamis



**José Rogerio Luiz**  
Senior Advisor at Netshoes  
Ex EVP & CFO at Totus



**Juan Pablo Capello**  
Partner  
Private Advising Group



**Vladimir Barbieri**  
Senior Associate Partner  
Banyan



**Emiliano Kargieman**  
Fundador & CEO  
Satellogic

**Prepárate para transformar tu organización,  
liderar una agenda estratégica  
y darle otra forma a América Latina.**

Representante para  
República Dominicana y Puerto Rico:



**¡Regístrate!** [www.futureleaders.world](http://www.futureleaders.world)

809.542.0126 • [informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do) • [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)