

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
(UTB)**

**LIDERAZGO GERENCIAL ADQUIRIDO EN EL CAPSTONE COURSE 2013 –
INCAE BUSINESS SCHOOL**

AURA MARCELA RUIZ SANTANA

**Proyecto Como Requisito Parcial Para Optar Por El Título De: MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA**

**CARTAGENA DE INDIAS
SEPTIEMBRE DE 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
(UTB)**

**LIDERAZGO GERENCIAL ADQUIRIDO EN EL CASPTONE COURSE 2013 -
INCAE BUSINESS SCHOOL**

**Proyecto Como Requisito Parcial Para Optar Por El Título De: MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA**

**DR. JUAN CARLOS ROBLEDO
Director de Maestría
Asesor de Monografía**

AURA MARCELA RUIZ SANTANA

Cartagena de Indias D.T. y C., Septiembre 24 de 2013

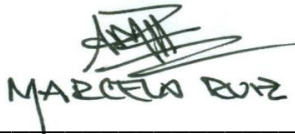
CESION DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo, Aura Marcela Ruiz Santana, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado LIDERAZGO GERENCIAL ADQUIRIDO EN EL CAPSTONE COURSE 2013 – INCAE BUSINESS SCHOOL producto de mi actividad académica para optar el título de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS – MBA de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982.

En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Cartagena de Indias, Septiembre 24 de 2013,



MARCELA RUIZ

AURA MARCELA RUIZ SANTANA

C.C. 52.048.726 de Bogotá D.C.

Cartagena de Indias D.T. y C., Septiembre 24 de 2013

SEÑORES

COMITÉ EVALUADOR TRABAJOS DE GRADO


POSTGRADOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR (UTB)

CIUDAD

Presento a consideración la monografía de grado de Magister en Administración de Negocios – MBA titulada “LIDERAZGO GERENCIAL ADQUIRIDO EN EL CAPSTONE COURSE 2013 – INCAE BUSINESS SCHOOL”, como requisito parcial para optar por el título de Magister en Administración de Negocios.

Cordialmente,



MARCELA RUIZ

AURA MARCELA RUIZ SANTANA

C.C. 52.048.726 de Bogotá D.C.

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO

JURADO

PRESIDENTE

Cartagena de Indias D. T. y C., Septiembre 24 de 2013

DEDICATORIA

A Dios, porque más que pedirle tengo que agradecerle.

A mi hija "Laurita Bebe" por ser la luz de mis días, el viento que me empuja y el sol que me alumbra.....todo por ti bebe!!

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) por crear espacios integrales que nos motivan a formarnos profesionalmente y por permitirnos interactuar con profesionales de Latino América para enriquecer cada uno de nuestros conocimientos.

Al Dr Juan Carlos Robledo por su disponibilidad y entrega para que cada día seamos mejores profesionales.

A los integrantes de nuestras familias por apoyarnos y animarnos cada día de nuestra vida.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCION	11
1. MARCO TEORICO	12
2. INCAE BUSINESS SHCOOL	14
3. CAPSTONE 2013	18
3.1. EL TRABAJO EN EQUIPO	18
3.2. ECONOMIA PARA GERENTES Y ADMINISTRADORES	31
3.3. CREACION Y CAPTURA DE VALOR	40
3.4. LA NEGOCIACION DESIGUAL	42
4. LA EXPERIENCIA VIVENCIAL	47
5. CONCLUSIONES	54
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	55

RESUMEN EJECUTIVO

El CAPSTONE COURSE 2013 es un programa de Executive Education del INCAE BUSINESS SCHOOL realizado en la sede de Alajuela en Costa Rica en los días comprendidos del 29 de Julio al 02 de Agosto de 2013, en el campus Walter Kissling. El programa tiene una duración de 40 horas, el cual inicia con la cena de apertura realizada en Domingo 28 de Julio de 2013 donde reunidos los asistentes al CAPSTONE, cerca de 200 alumnos de toda Latino América, se realiza la inscripción oficial, se hace entrega del material didáctico y de las instrucciones de uso de la plataforma e-learning, así como de las orientaciones e instrucciones de convivencia que se deben respetar.

Para la toma de las clases se organiza en grupo en dos subgrupos: A y B, los cuales asisten cada uno a un auditorio donde recibimos de parte de Francisco de Paula Gutiérrez, German Retana, José Exprúa, Lawrence Pratt, Luis López, Luis Sanz, Julio Sergio Ramírez Arango y Pedro Raventós recibimos clases magistrales sobre el Trabajo en Equipo, la Economía para Gerentes y Administradores, la Creación y Captura de Valor, la Negociación Desigual, entre otros.

Para cursar y aprobar el CAPSTONE COURSE 2013 se estudió mediante el método de caso, en el tema de Trabajo en equipo, entre otros las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo entre las que se encuentran: la Ley de lo Trascendental, del Cuadro Completo, del Nicho, del Monte Everest, de la Cadena, del Catalizador, de la Brújula, de la Manzana Podrida, de la Confiabilidad, del Precio, del Marcador, del Banco, de la Identidad, de la Comunicación, de la Ventaja, de la Moral Alta, y de los Dividendos; también se estudió las cinco disfunciones de un equipo: ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de las responsabilidades, falta de atención a los resultados así como el Código Camerino, y está compuesta por normas inquebrantables entre miembros de un mismo equipo como son: el secreto, pase lo que pase todo pasa, el pasado es pasado el jefe es el jefe, el respeto a la jerarquía, y el respeto al territorio de los jugadores.

En el tema de Economía para Gerentes y Administradores se precisó sobre la importancia del análisis del entorno económico en su contexto externo e interno analizando los objetivos a corto y largo plazo para las decisiones empresariales teniendo en cuenta los elementos más importantes para la empresa, el impacto en los estados financieros dados por su competencia, dinamismo, y costos, lo que nos conduce a una respuesta estratégica según el estudio de la industria, respuesta afectada por la oferta interna, que depende de la cantidad, calidad y uso de los factores o recursos productivos de una economía, y del marco institucional, así como de la demanda agregada, afectada por el consumo y la

inversión privada, el gasto público y las exportaciones, la demanda agregada se encuentra afectada por la política económica: fiscal, monetaria, crediticia y financiera, salarial, comercial y cambiaria.

En el tema de Creación y captura de valor en los negocios electrónicos se precisó sobre la creación de valor que está dada por: la creación de valor para el consumidor, la reducción de costos, y el mejoramiento del funcionamiento del mercado, teniendo en cuenta que en los negocios electrónicos el retorno de la inversión está dado por el producto del Margen Operativo Neto por la Rotación de Activos, la reducción de costos en los negocios electrónicos se logra mercadeando más eficientemente, fabricando más eficientemente, distribuyendo más eficientemente, y aunque en los negocios electrónicos la información del cliente no siempre es capturada, si existe mayor riqueza y flexibilidad en provisión de información.

En lo referente a la Negociación Desigual, se debe tratar de descifrar si la otra parte es mucho más poderosa y simplemente quiere lograr la (su) solución impuesta, para así determinar si se puede negociar en ese caso, o si será lo mejor para la posición inferior tratar de lograr que se “ablande” un poco la posición inicial de la otra parte. Los cinco principios fundamentales de la negociación desigual: la solución impuesta es muy deficiente, si la solución es impuesta, la negociación no ha sido exitosa, desconocimiento inicial y creación conjunta de valor, la relación entre las partes no es buena, la debilidad del dominado es un freno al desarrollo del dominante. Existen seis guías y principios para la posición dominada las cuales son: redefinir qué es éxito para usted, entienda lo que está pasando, ayude al otro, tenga visión de futuro, domínese a sí mismo, controle sus expresiones, haga que el otro entre en el juego. Existen seis guías y principios de la posición dominante: redefina que es éxito para usted, insista en prepararse a fondo, examine en detalle su alternativa externa, trate al otro como aliado suyo, estimule al otro a crear valor para usted, no se quede con esclavos. Para que ambas partes logren el éxito, ambas partes deben: entender la alternativa externa o las diversas alternativas externas, una de las partes debe ser el aliado potencial para lograr algo mejor que alternativa externa, tener claridad sobre el mapa de intereses, el cual debe ser lo más completo posible, explorar de manera conjunta el mapa de intereses para crear valor, enfatizar el futuro y ampliar el mapa de intereses, proteger la relación de trabajo entre las partes sin descuidar la parte emocional de cada una de las partes, entender la lógica del acuerdo final, desde las dos perspectivas.

INTRODUCCION

Dada la Maestría en Administración de Negocios – MBA cursada en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR - UTB, se presenta la oportunidad a los alumnos de Maestría de realizar el CAPSTONE COURSE 2013 en la mejor Escuela de Negocios de Latinoamérica. INCAE BUSINESS SCHOOL, cuya sede se encuentra en el Campus Walter KisslingGam, en el Cantón de Alajuela, de la ciudad de San José de Costa Rica.

El CAPSTONE COURSE 2013 se centra en afinar las destrezas de los ejecutivos asistentes a fin de preparar mejores profesionales, utilizando entre otras metodologías, el estudio del método de caso, la cátedra magistral y claro la integración entre profesionales de diversas áreas y de diferentes países lo que beneficia el intercambio de culturas.

El CAPSTONE COURSE hace parte del programa de Executive Education del INCAE, dirigido a profesionales Latino Americanos donde se estudiaron temas de liderazgo gerencial mediante el método de caso, como son: el Trabajo en Equipo, Economía para Gerentes y Administradores, Creación y Captura de Valor, Estrategias para Reinventar Mercados Emergentes, entre otros, a continuación se presentan los conocimientos adquiridos y registro fotográfico de la experiencia vivencial

1. MARCO TEORICO

La Negociación Desigual comúnmente conocida y experimentada por todos se presenta cuando el poder de negociación de las partes está muy desequilibrado a favor de una de ellas, constituyendo así una parte dominante y una dominada.

Cuando se presentan grandes desequilibrios en las negociaciones, la parte dominante está en posibilidad de imponer su solución a la parte dominada sin alguna resistencia, lo que intuitivamente se definiría como el éxito en la negociación desigual, lo cual no es del todo certero ya que generalmente ambas partes tienen un conocimiento aproximado de la alternativa externa del otro.

El propósito en las negociaciones es la creación de valor para ello se deben tratar de identificar las opciones que le permitan a cada una de las partes obtener algo mejor que su alternativa externa, es por ello que ambas partes deben evitar que no queden posibilidades de ganancia para una o para ambas partes que no hayan sido aprovechadas en la negociación ya que ello conllevaría a una negociación eficiente.

El liderazgo gerencial incluye la aplicación de principios que permitan explorar las alternativas generadoras de valor en la negociación desigual, para ello las posiciones no son susceptibles de negociarse, ya que ello conlleva a una negociación posicional donde las partes se aferran a su posición y el proceso de negociación se convierte en un tira y afloje lo cual no produce resultados exitosos. Esta, la negociación posicional, es la más común de encontrar ya que se trata de la solución que el dominante quiera imponer lo cual no implica un acuerdo exitoso que satisfaga los intereses legítimos de ambas partes, que resuelva con equidad los intereses en conflicto, que sea logro de manera eficiente y proteja la relación entre las partes. Por el contrario en la negociación desigual se debe separar a las personas del problema para no mezclar los sentimientos y emociones de los negociadores con el problema en sí, se debe enfocar en los intereses no en las

posiciones ya que ambas partes deben tener claridad que lo que deben ser defendidos son los intereses no las posiciones, de allí que la creación de valor está centrada en la exploración conjunta de los intereses en juego, es por ello que se debe usar criterios objetivos para evaluar las alternativas así se re-definiría el éxito para la parte dominada y el éxito para la parte dominante, definiciones esenciales para guiar la creación de valor para ambas partes, inventando opciones de solución más satisfactoria para ambas partes procurando siempre el “gana-gana”,

El resultado de una negociación, el éxito como tal no se debe basar únicamente en ganar ya que ello no es lo único importante puesto que se puede comparar lo que se obtiene ante la negociación y lo que no se obtiene si no se llega a un acuerdo, el final de toda negociación cada parte evaluará lo que obtuvo comparado con su alternativa externa, el trato dado y recibido durante el proceso, lo que obtuvo o cree que obtuvo la otra parte comparado con lo que cree que era la alternativa externa del otro, es por ello que una regla clave en las negociaciones es darle al otro el trato que usted cree que el otro merece, hacer el esfuerzo para que ambas partes sea compatibles dentro de las circunstancias. También se le debe facilitar el proceso a la otra parte dentro del contexto de la relación entre las partes es decir no hacerlo más difícil de lo necesario, ya que si la relación es cooperativa las ganancias del otro podrán no disminuir su satisfacción con el resultado e incluso podrían incrementarla. Así mismo la calidad de la información que influye para extraer concesiones de una de las partes puede influir enormemente en la evaluación final y en la relación entre las partes, se debe tratar a la otra parte como un aliado potencial para lograr lo mejor, por tanto se debe procurar mejorar la relación con el otro durante el proceso y visualizar el proceso como una tarea conjunta de exploración que se debe llevar a cabo con la cooperación de ambas partes.

2. INCAE BUSINESS SCHOOL

Es la mejor Escuela de Negocios de Latinoamérica, cuya sede se encuentra en el Campus Walter Kissling Gam en La Garita de Alajuela, en el cruce de Manolos 3 km al este carretera a Alajuela llegando a la Estación Experimental Fabio Baudrit-UCR 1 km suroeste de la ciudad de San José de Costa Rica. Cuenta con Cancha de Fútbol (ubicada a un costado del Hard Bar), Cancha de Básquetbol (ubicada frente a los cubículos del Aula E), Cancha de Tenis (ubicada frente a los cubículos del Aula E), Piscina (ubicada frente al Aula E), Gimnasio y Sauna (ubicados contiguo a los cubículos del Aula E) y dispone recursos para facilidades tecnológicas y de comunicaciones electrónicas.

El INCAE Business School, fue fundada en 1964 como una escuela regional, con campus en Costa Rica y Nicaragua, superó en el ranking a la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) de Chile la cual ocupó el segundo lugar y a la mexicana ITAM que se colocó en la tercera posición.¹

El INCAE tuvo su punto de partida en 1963 en una Conferencia realizada entre los Presidentes de Centroamérica y el Presidente John F. Kennedy durante su visita a Costa Rica, se socializa sobre la necesidad de fortalecer la educación en Centroamérica para capacitar a los líderes del sector público y del privado en la región centroamericana a fin de prepararlos para competir a nivel mundial, luego de varias comunicaciones entre el presidente Keneddy y la Escuela de Postgrado de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard (HBS), se suscribe el contrato USAID (ROCAP) – Harvard Business School para establecer INCAE como una escuela posgrado de negocios permanente, que originalmente se establece su oficina administrativa en la ciudad de San Salvador, El Salvador;

¹Thomas Bloch (2013). Historia del INCAE. INCAE Dirección de Bibliotecas

realiza su primer programa de Alta Gerencia en 1964 en Antigua, Guatemala, y en 1966 se establece oficialmente con sede en Managua, Nicaragua donde inicia su primer programa de Maestría en Administración de Empresas (MAE I) en 1968 donde continuó operando hasta el terremoto del 23 de Diciembre de 1972, el cual arrasa con Managua y destruye las instalaciones.

Luego de una década de diferentes gestiones y rectorías, ya en 1982 se establece el INCAE en Costa Rica. En 1983, el gobierno de Costa Rica autoriza la donación de la propiedad donde está ubicado el Alajuela Racquet Club, a favor del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), lo que luego sería el campus Walter Kissling Gam de INCAE en Costa Rica el cual se inaugura en 1984; allí se inician tres programas financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo: Gerencia de Exportaciones No Tradicionales, Política y Gerencia de Recursos Energéticos y Pequeña y Mediana Empresa. Conjuntamente e independiente de tener su sede establecida, el INCAE continúa desarrollando programas ejecutivos en diferentes países a saber: Nicaragua, Ecuador, Paraguay, Colombia, entre otros, capacitando así a líderes de Centro y Sur América.

En 1994 el INCAE recibe la acreditación de la SACS (Southern Association of Colleges and Schools) y en 1995 se realiza la primera visita de Michael Porter a Centroamérica, organizada por INCAE, quien se reúne con los presidentes de los países centroamericanos en INCAE, Costa Rica, y luego en Harvard. Michael Porter recibe el título de Doctor Honoris Causa y pronuncia el discurso principal de graduación (MAE XXVIII) en 1996 en el Campus Walter Kissling Gam de Costa Rica. En 1999 recibe acreditación de la Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB) y en 2000 se realiza el nombramiento del Campus Francisco de Sola, Nicaragua, como sede permanente del MAE Ejecutivo. En 2020 se firma un convenio con LASPAU (organización afiliada con Harvard University y la OEA) por medio del cual se otorgan becas a estudiantes latinoamericanos destacados.

En 2003 la revista AméricaEconomía califica por primera vez a INCAE como el número uno en su ranking anual de escuelas de negocios de América Latina. En 2004 INCAE recibe acreditación EQUIS de la European Foundation for Management Development. En 2005 se matriculan los primeros estudiantes de India y se inaugura la primera sección en inglés del Programa MBA en la historia de INCAE (MBA XLIX), posiblemente este es el primer MBA de América Latina que se enseña en inglés. Por primera vez INCAE aparece en el ranking internacional de escuelas de negocios del The Wall Street Journal, en el puesto número 10. En 2006 INCAE se une al Latin American Case Consortium (LACC) establecido para coordinar y compartir las traducciones de los casos de la Harvard Business School entre las escuelas miembros, y se lanza la revista INCAE Business Review,

La revista AméricaEconomía ha calificado a INCAE en primero, segundo o tercer lugar en los rankings de anual de escuelas de negocios de América Latina durante los últimos quince años.

INCAE es miembro de PIM (Partnership in International Management), una red de escuelas internacionales de negocios que fomenta el intercambio de estudiantes y otras formas de cooperación internacional esfuerzo que le otorga puntaje en tanto ofrece un soporte institucional para quienes quieran desarrollar actividades más allá del país de origen otorgando becas parciales a estudiantes de otros países, becas de las que se ha beneficiado la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR (UTB) que promueve entre los estudiantes de Maestría la asistencia a dichos cursos.

El ranking Global MBA del Financial Times ha ubicado al INCAE en destacadas posiciones (oscilando entre el número 70 y 80 de 100) y aparece entre las diez mejores escuelas de negocios del mundo en dos áreas: estrategia corporativa y economía, según la clasificación de ex-alumnos de estas escuelas para el Financial Times.

INCAE se distingue además por contar con la mayoría de sus profesores a tiempo completo y con gran cantidad de producción de libros y casos de estudio, donde el 43% de los 117 estudiantes que inician su MBA en el Campus Walter Kissling Gam de Costa Rica, son mujeres.

3. CASPTONE COURSE 2013

El CAPSTONE COURSE hace parte del programa de Executive Education del INCAE, en ésta ocasión, Agosto de 2013 se realizó en las instalaciones de Alajuela, Costa Rica, y está dirigido a profesionales Latino Americanos con el fin de perfeccionar sus destrezas en liderazgo gerencial.

Dentro de los temas abordados en el CAPSTONE COURSE 2013, los cuales se estudiaron mediante el método de caso de la Universidad de Harvard se encuentran: el Trabajo en Equipo, Economía para Gerentes y Administradores, Creación y Captura de Valor en los Negocios Electrónicos, la Negociación Desigual, Estrategias para Reinventar Mercados Emergentes, entre otros. A continuación profundizamos en cada una de ellos:

3.1. EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo está dado por una comunicación abierta, donde la creatividad fluye y nadie reprime sus ideas, todos están atentos a evaluar innovaciones y el respeto es tan elevado que escucharse es una regla de oro, donde el líder pide opiniones, estimula el análisis, invita al diálogo, escucha criterios antes de juzgar o decidir y es, incluso, abierto a recibir observaciones y retroalimentación de sus principales clientes internos: sus compañeros y colaboradores.²

Para fortalecer el trabajo en equipo existen 17 Leyes incuestionables, las cuales son:

²Carlos Aguirre (2005). Resumen del libro Estrategia del Océano Azul. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.

- Ley 1: la Ley de lo Trascendental: “uno es demasiado pequeño como para pretender cosas grandes”

Hace referencia a la importancia del trabajo en equipo dado que ello hace participar a más gente, proporcionando más recursos, ideas y energía que cuando se trata de una persona sola. Eleva el potencial del líder y atenúa sus debilidades, proporciona diversas alternativas de solución para cada situación y aunque en ocasiones se presente que las personas prefieran andar solos bien sea por ego, inseguridad, ingenuidad o por cuestiones de temperamento, se debe entender que ninguno de nosotros es un todo, independiente y autosuficiente capaz de todo, es por ello que quien pretenda hacer cosas grandes debe trabajar en equipo porque uno solo es demasiado pequeño, tal como lo afirmó el presidente Lyndon Johnson “No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver nosotros mismos”.

- Ley 2: la Ley del Cuadro Completo: “la meta es más importante que la participación individual”

Los miembros de un equipo deben beneficiarse mutuamente al cumplir sus metas, donde los integrantes de un equipo están dispuestos a sacrificar su actuación personal en pro de conseguir la meta más grande, donde si un equipo va a desarrollar todo su potencial se requiere que cada jugador esté dispuesto a subordinar sus metas personales al interés del equipo, donde cada integrante tiene una función a desempeñar y cada función contribuye al cuadro completo; para ello se debe: a.) Observar el cuadro completo, es decir tener una visión, saber hacia dónde se dirige; b) Medir la situación, ver el tamaño de lo que queda por hacer y tomarlo como una oportunidad; c) Organizar los recursos que se necesita, para así evitar distracciones; d) Procurar los integrantes correctos, porque tener una gran visión, un plan preciso, estar lleno de recursos y un excelente liderazgo sin las personas correctas pues no lo llevan a ninguna parte; e) Renunciar a las agendas

personales, es importante tener claro que “ninguno de nosotros es más importante que el resto de nosotros”, frase expresada por RayKroc fundador de McDonalds; f) Subir a un nivel superior, según el filósofo Federico Nietzsche: “Muchos están listos para seguir su propio camino, pocos en ir tras la meta”.

- Ley 3: la Ley del Nicho: “cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí”

Las grandes cosas ocurren cuando todos los jugadores del equipo están ubicados en la posición que maximiza sus talentos, sus habilidades y su experiencia. Para poder poner a las personas en los lugares donde utilizan sus talentos y elevan al máximo el potencial del equipo se necesitan tres cosas: conocer el equipo, conocer la situación y conocer el jugador, ello lo logra un buen líder que es consciente que el mover a las personas fuera de sus dones les lleva a frustraciones, pero motivar a las personas en las zonas donde se sienten cómodos los conduce a su realización, tal como lo expresado por Vince Lombardi “Los logros de una organización son el resultado del esfuerzo combinado de cada individuo”. De igual forma cada uno debe buscar el lugar apropiado para sí mismo, debe tener confianza en sí mismo, conocerse, confiar en sus líderes y confiar en la experiencia del líder.

- Ley 4: la Ley del Monte Everest: “a medida que un desafío crece la necesidad de un trabajo en equipo aumenta”

Es mejor tener un gran equipo para un sueño pequeño, que un gran sueño con un equipo ineficiente. Para desarrollar el equipo se debe: a) trabajar con los miembros del equipo, ayudar a sus miembros a crecer, el líder debe pensar en las personas que integran el equipo y ver lo que necesitan basado en las siguientes cuatro categorías: el iniciador entusiasta que es quien necesita dirección; el aprendiz desilusionado que es quien necesita

entrenamiento; el completador cauteloso que es quien necesita apoyo; el realizador auto-confiado que es quien necesita responsabilidad. b) Agregar al equipo miembros clave c) Cambiar el liderazgo, no caer en el mito de la cabecera de la mesa, donde se cree que una persona debe ser el líder del equipo siempre, lo cual es una idea falsa; tampoco caer en el mito de la mesa redonda, donde se cree que todos en el equipo son iguales, que todas las opiniones tienen el mismo peso, y que un equipo puede funcionar igual, sea quien sea el que está al mando, también una idea falsa dado que si hay un gran desafío y no hay progreso, ello indica que es posible que sea el momento de cambiar a los líderes d) Quitar a los miembros ineficaces, mientras más grande es el sueño, más grande tiene que ser el equipo.

- Ley 5: La Ley de la Cadena: “Todo equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil”

No importa cuánto se trate de racionalizar, compensar u ocultar, finalmente un eslabón débil quedará en evidencia. Esa es la ley de la cadena, eslabones débiles donde: no todos quieren decir que sí, o bien no todos deben decir que sí, o bien no todos pueden decir que sí. Se presenta entonces que los miembros de un equipo que no son capaces de cargar con su propio peso no solo hacen torpe la marcha del equipo, sino que afectan a su liderazgo, ocurre que, cuando se mantiene en el equipo un eslabón débil los miembros más fuertes tienden a identificarse con el más débil, tienden a ayudar al débil, provocarán resentimiento en el débil, serán menos efectivos, y ponen en duda la capacidad del líder; un eslabón débil siempre terminará por afectar el ímpetu y el potencial del equipo, es por ello que si se necesita quitar a alguien del equipo, debe hacerse con discreción, claridad, sinceridad y brevemente, luego una vez que la persona haya salido, debe ser franco con el resto del equipo sin dejar de mostrar respeto y aprecio por la persona que se ha ido.

- Ley 6: La Ley del Catalizador: “Los equipos triunfantes tienen jugadores que hacen que las cosas sucedan”

Los catalizadores son personas que logran lo que se proponen, y aún más. Normalmente se encuentran tres clases de personas en un equipo: los individuos que no quieren la pelota, los individuos que quieren la pelota pero no deberían tenerla, los individuos que quieren la pelota y deberían tenerla, es por ello que todo equipo necesita un catalizador ya que son personas capaces de empujar, arrastrar o llevar al equipo a nuevos niveles en momentos de dificultad, personas que presentan siempre las siguientes cualidades: intuitivos, comunicativos, apasionados, talentosos, creativos, iniciativos, responsables, generosos e influyentes, éstos, los catalizadores son capaces de “salirse de su zona cómoda”, es por ello que un equipo que alcanza su potencial siempre tiene un catalizador.

- Ley 7: La Ley de la Brújula: “La visión da confianza y dirección a los miembros del equipo “

Todo equipo necesita una visión impulsora que le dé dirección ya que un equipo que adopta una visión se enfoca, se activa y se vuelve confiable, se debe tener mucho cuidado si no se sabe hacia dónde se dirige, porque quizás no llegue allá. Por otra parte, La visión de un equipo debe estar alineada con una: a) Brújula moral (mirar por encima): Solo hay un norte verdadero, esto le da integridad a la visión; b) Brújula intuitiva (mirar hacia dentro): En tanto que la integridad alimenta la visión, la pasión produce fuego; c) Brújula histórica (mirar hacia atrás): No retirar la cerca antes de saber por qué está ahí; d) Brújula direccional (mirar hacia adelante): Si alguien avanza confiadamente en la dirección de sus sueños, y se esfuerza para vivir como se ha imaginado, se encontrará con el éxito inesperado en horas usuales; e) Brújula estratégica (mirar alrededor): La visión sin estrategia es un poco más que soñar despierto. No es suficiente mirar los escalones de arriba; debemos subir las escaleras f) Brújula visionaria

(mirar más allá): Una cosa es hacer que los miembros del equipo aparezcan y otra es hacer que crezcan.

- Ley 8: La Ley de la Manzana Podrida: “Las malas actitudes arruinan al equipo”

Las buenas actitudes entre los jugadores no garantizan el éxito de un equipo, pero las malas actitudes garantizan su fracaso, las actitudes tienen el poder de levantar o derribar a un equipo y no se debe confundir actitud, con la aptitud. Mientras que la aptitud hace referencia a la competitividad, a la destreza, al talento, la actitud dice realmente cómo es un individuo, cómo actúa.

Las actitudes tienen las siguientes características: una actitud se contagia cuando se exhibe ante otros; las malas actitudes se contagian más rápido que las buenas; las actitudes son subjetivas, por tanto, puede ser difícil identificar una mala; si no se tiene cuidado de las malas actitudes, pueden arruinarlo todo. También existen cinco malas actitudes comunes que arruinan un equipo: una incapacidad de admitir que han obrado mal (creerse perfecto); falla en perdonar (guardar rencor); envidia (todos merecen igual trato); la enfermedad del yo (o de creerse el número uno); un espíritu crítico (o de acaparar todo el crédito).

- Ley 9: La Ley de la Confiabilidad: “Cuando de contar se trata, los compañeros de equipo deben poder contar con los demás”

La fórmula de la confiabilidad está dada por:

Carácter + Capacidad + Compromiso + Constancia + Cohesión=

Confiabilidad

Donde el carácter hace que sea posible confiar; la confianza hace posible el liderazgo; la capacidad, necesaria en cada individuo que esté en su equipo; el compromiso, en todo momento, tanto en los difíciles para saber que

puede contar con sus compañeros; la constancia y la cohesión para mantenerse unidos. Stanley C. Gault afirmó: “No trabajamos unos para otros; lo hacemos unos con otros”.

Existen Doce Compromisos que los miembros de un equipo deben cumplir:

- 1) Lograremos juntos lo que hacemos.
- 2) Todos somos adultos totalmente maduros.
- 3) No nos tendremos secretos.
- 4) No nos mentiremos a nosotros mismos ni unos a otros.
- 5) Seremos hombres de palabra.
- 6) Mantendremos la calma.
- 7) Desarrollaremos nuestras habilidades y las tomaremos en serio.
- 8) Trataremos a nuestros vestidores como nuestro hogar y a nuestros compañeros como amigos.
- 9) Seremos desinteresados y esperamos que todos los demás muestren esa misma cualidad.
- 10) Estaremos atentos unos de otros.
- 11) Somos equipo y como tales lucharemos juntos
- 12) No podemos perder ni lo toleraremos en ninguna cosa que hagamos.

- Ley 10: La Ley del Precio: “El equipo no logra alcanzar su potencial cuando falla en pagar el precio”

Para mejorar, cambiar o mantenerse ganando como grupo, el equipo debe pagar un precio, y por lo tanto también los individuos que lo componen, es por ello que todos deben pagar el precio; si el precio por pagar no lo pagan todos, entonces todos tendrán que pagar el precio por perder; el precio se debe pagar todo el tiempo; el precio aumenta si el equipo quiere mejorar, cambiar o mantenerse victorioso; el precio nunca decrece. Aun así nadie puede obligar a un miembro de un equipo a tener deseos de triunfar es por ello que el líder debe exigirle a los miembros del equipo por lo menos: sacrificio, tiempo de compromiso, desarrollo personal, e interés.

- Ley 11: La Ley del Marcador: “El equipo puede hacer ajustes cuando sabe dónde está parado”

Si un equipo ha de lograr sus metas, debe saber dónde está parado. Ningún equipo puede ganar si pasa por alto la realidad de su situación, para

ello se debe tener en cuenta que el marcador es esencial para comprender, evaluar, tomar decisiones, hacer ajustes y ganar.

- Ley 12: La Ley del Banco: “Los grandes equipos tienen mucha fuerza colectiva”

Se debe tener buenos iniciadores (individuos de primera línea) y buenos sustitutos (que indirectamente añaden valor y apoyan a los iniciadores), para ello también se debe motivar a los sustitutos (el banco) dado que los jugadores que hoy están en el banco podrían ser las estrellas del futuro, el éxito de un jugador de apoyo puede multiplicar el de un iniciador, hay más jugadores de banco que iniciadores, un jugador de banco colocado correctamente en su lugar será en ocasiones más valioso que un iniciador, un banco firme da al líder más opciones, generalmente se apela al banco en momento críticos para el equipo. Un buen líder debe reconocer que el futuro de su equipo se puede predecir por diversas situaciones que demuestran que las acciones de hoy edifican el equipo del mañana, entre esas acciones se encuentran: capacitación (asegurarse que todos en el equipo estén creciendo y mejorando) y perdedores (Dejar salir a los que estén dejando el equipo, recuerde que el compromiso obliga a salir a los no comprometidos, mientras hace aún más firmes a los que ya se han comprometido).

- Ley 13: La Ley de la Identidad: “Los valores compartidos definen al equipo”

Si los jugadores no saben cuáles son sus valores, y no los viven, son muy pocas sus posibilidades de trabajar como una unidad y de alcanzar su potencial, los valores compartidos pueden ser como: un pegamento (para cuando llegan tiempos difíciles), un fundamento (estabilidad), una regla (desempeño), una brújula (para la toma de decisiones), un imán (usted es según a quién atrae), una identidad (de quién es usted). Dentro de los valores añaden valor a un equipo se encuentran: exprese los valores,

compare valores con prácticas, enseñe los valores, practique los valores, institucionalice los valores, alabe públicamente los valores. Un equipo no puede compartir valores si dichos valores no se han compartido con el equipo.

- Ley 14: La Ley de la Comunicación: “La interacción aviva la acción”
Se necesita comunicación para crear cambios positivos en una organización. La interacción aviva la acción, para que un equipo se desempeñe en el nivel más alto, las personas que lo integran deben saber hablar y escuchar mutuamente, es por ello que todo equipo debe aprender a desarrollar buena comunicación en cuatro áreas: a) Desde el líder hacia los compañeros del equipo, debe ser claro, coherente y cortés. b) Desde los compañeros del equipo hacia el líder. c) Entre compañeros de equipo deben ser actuales (no repetir), vulnerables o sensibles. d) Entre el equipo y el público deben ser receptivos, responsables y realistas.
- Ley 15: La Ley de la Ventaja: “La diferencia entre dos equipos igualmente talentosos es el liderazgo”
Si un equipo tiene un gran liderazgo, logra alcanzar el éxito, Los líderes son impulsores, elevan el rendimiento de otros, mejoran la confianza en ellos mismos y entre ellos, levantan las expectativas de todos en el equipo. Los líderes cambian posesión por trabajo a aquellos que lo realizan, crean un ambiente donde cada miembro quiere ser responsable, preparan el desarrollo de capacidades personales, aprenden rápidamente y también animan a otros a aprender rápido. Los buenos líderes no limitan una organización como lo hacen otros, tienen mayor influencia que otros, valoran el proceso de desarrollo del personal más de lo que hacen otros, preparan al equipo para el viaje mejor de lo que lo hacen otros, se comunican más eficazmente de lo que hacen otros, crean ímpetu e incitan al equipo a subir a niveles superiores en mejor forma de lo que hacen otros,

se colocan en un fundamento de confianza que es más sólido que el de otros, cuentan con mayor respeto del que reciben otros, trabajan en asuntos del liderazgo antes que otros, atraen más líderes que otros, se conectan con las personas mejor de lo que hacen otros, se rodean de personas claves más fuerte de lo que hacen otros, reproducen más líderes de lo que hacen otros, fortalecen a los miembros del equipo más de lo que hacen otros, gana con equipos más que otros, se venden a sí mismos y venden su visión a un mayor grado que otros, establecen prioridades de modo más eficaz que otros, entienden el tiempo y lo usan más eficazmente que otros, renuncian a sus agendas personales más que otros, hacen crecer a más líderes y organizaciones que otros, dejan un legado que perdura más que los de otros.

- Ley 16: La Ley de la Moral Alta: “Nada duele cuando se está ganando”
Hace referencia a lo que se siente cada vez que usted gana ya que nace de nuevo, pero cuando pierde muere un poco, ello indica que la moral alta es el gran exagerador, elevador, energizador, emancipador y a su vez es la gran eliminadora porque todos los problemas desaparecen. La moral alta se logra mediante cuatro etapas, para ellas usted como miembro del equipo debe tener buena actitud, siempre dar lo mejor de sí, y apoyar a la gente en el equipo; dichas etapas son: a) Moral Escasa donde el líder debe hacer todo: investigar la situación, inspirar confianza, producir energía y transmitir esperanza; b) Moral Baja donde el líder debe hacer cosas productivas: modelar una conducta que tenga gran rendimiento, desarrollar relaciones con personas de potencial, conseguir pequeñas victorias y socializarlas, y comunicar la visión; c) Moral Moderada donde el líder debe hacer cosas difíciles a fin de mover al equipo en la dirección correcta: crear cambios que hagan mejor al equipo, recibir la adopción de los miembros del equipo, comunicar el compromiso, y desarrollar y capacitar a los miembros del equipo para el triunfo; d) Moral Alta donde el líder debe hacer pocas cosas:

mantener el equipo comunicado y en curso, comunicar los triunfos, eliminar lo que dañe la moral, y permitir que otros líderes dirijan.

- Ley 17: Ley de los Dividendos: “Invierta tiempo extra en los componentes del equipo”

Generalmente el tiempo y el dinero que se invierte en formar un equipo genera sus frutos, pero para formar un equipo debe tener en cuenta lo siguiente: tomar la decisión de forjar un equipo, preparar el mejor grupo posible, pagar el precio para desarrollar el equipo, hacer cosas juntos como equipo, fortalecer a los miembros del equipo con responsabilidad y autoridad, dar crédito al equipo por el éxito, velar porque la inversión en el equipo valga la pena, dejar de invertir en jugadores que no crecen, crear nuevas oportunidades para el equipo, dar al equipo la mejor oportunidad posible para triunfar.

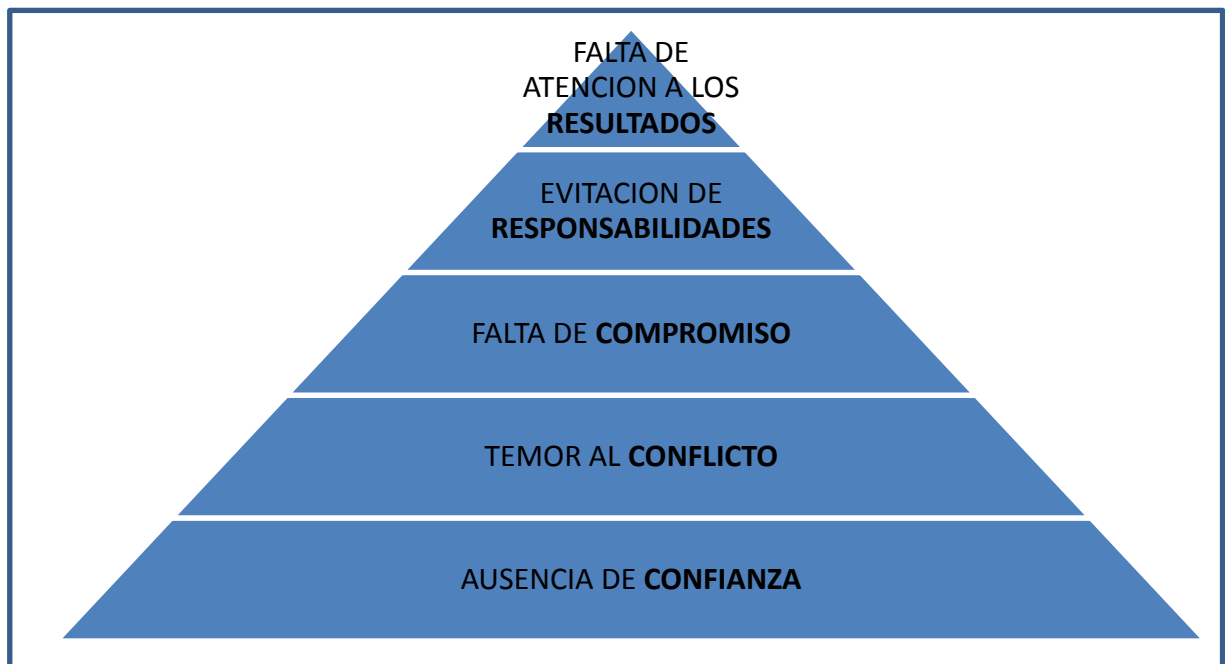
Como líder usted invierte en forma un equipo, en el que debe generar cohesión, generar nuevas oportunidades de progreso, recuerde James E. Hunton dice: “Juntarse en un comienzo. Mantenerse juntos es progreso. Trabajar juntos es un éxito” y que si usted es el líder, échese la responsabilidad pero no el crédito, y que así como el equipo debe rendir beneficios usted como líder también debe rendir beneficios para el equipo.

Construir un equipo cohesionado no es fácil, la sencillez es indispensable en un líder, así como lo es el trabajo en equipo para las organizaciones, a las cuales se les dificulta hacerlo porque inconscientemente caen en las

A continuación se describen las cinco disfunciones de un equipo³ las cuales están

³Germán Retana (2013). Resumen del libro Las Cinco Disfunciones de un Equipo. Patrick Lencioni. Ediciones Urano SA.

dadas por: ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de las responsabilidades, falta de atención a los resultados; resulta muy importante conocer dichas disfunciones si se desea mejorar un equipo:



Tomado del Libro Las Cinco Disfunciones de un Equipo, de Patrick Lencioni, Ediciones Urano Sa

- Ausencia de Confianza entre los miembros del equipo, generada por la falta de disposición para ser vulnerables en el grupo, ya que no están dispuestos a aceptar errores y debilidades lo que impide la construcción de cimientos de la confianza.
- Temor al conflicto, resultado del fracaso en construir confianza, los hace incapaces de entregarse a discusiones apasionadas de ideas y se limitan a comentarios cuidadosos
- Falta de compromiso, que se genera por la falta de conflicto ya que al no ser capaces de expresar y debatir sus ideas, se limitan a aceptar las decisiones sin comprometerse verdaderamente con ellas

- La falta de compromiso y aceptación conlleva a una evitación de las responsabilidades, no se comprometen verdaderamente con un plan de acción
- La falta de atención a los resultados es generada por la incapacidad de hacerse responsable y donde los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales por encima de las metas colectivas de un equipo

Para contribuir a mejorar un equipo se deben adoptar las cinco disfunciones en el sentido opuesto, es decir positivo: confiando unos en otros, participando en conflictos por ideas, comprometiéndose con decisiones y planes de acción, responsabilizándose mutuamente por el cumplimiento de esos planes, y centrando el triunfo en los resultados colectivos.

Existe también una herramienta muy importante que se debe implementar para la construcción de equipos sólidos, a dicha herramienta se le agrega valor, liderazgo, visión de desarrollo integral, calidad de relaciones y personas con deseos de triunfar, entonces se puede garantizar el éxito para el equipo, esta herramienta es conocida como el Código Camerino⁴, y está compuesta por normas inquebrantables las cuales se enuncian a continuación:

- El secreto: lo que se habla allí se queda allí
- Pase lo que pase todo pasa: los desacuerdos son normales y las disculpas son válidas
- El pasado es pasado: se debe “pasar la página”
- El jefe es el jefe: se debe respetar el código de lealtad y disciplina
- Respeto a la jerarquía: se debe respetar la experiencia y trayectoria de cada uno

⁴Germán Retana (2013). Columna Semanal Código Camerino.

- El camerino pertenece a los jugadores: se debe respetar el territorio de los jugadores y no preguntar que hablaron en sus reuniones privadas

3.2. ECONOMIA PARA GERENTES Y ADMINISTRADORES

La evolución de la economía mundial nos obliga a discutir sobre la importancia del análisis del entorno para las decisiones empresariales, analizar algunas características básicas del funcionamiento de economías abiertas y evaluar las implicaciones de política económica sobre las principales variables macroeconómicas, analizar la situación económica actual. Teniendo en cuenta que la empresa está ubicada en una industria que tiene un entorno económico, político, social e institucional, se debe analizar cómo se relaciona la empresa con la economía, cuáles elementos del entorno económico son más importantes para la empresa, cómo afecta la evolución del entorno la situación financiera de la empresa ya que todo conlleva a un impacto en los estados financieros de una empresa, impacto dado por su competencia, dinamismo, costos y otros aspectos financieros⁵.

La evolución financiera afecta directamente los estados de resultados de una empresa ya que le pega directamente al balance (activo vs pasivo + patrimonio) y al estado de resultados (utilidad neta), es por ello que se deben analizar en el macro entorno y en el micro entorno las estrategias a implementar y su presupuesto, estudiando, para el caso de la estrategia el horizonte de largo, las tendencias globales y las estrategias de desarrollo, y para el caso del presupuesto estudiando el horizonte de corto plazo, la evolución del ciclo económico y las políticas de manejo de demanda teniendo pleno conocimiento de en qué sector se

⁵Francisco de Paula Gutiérrez (2010). Resumen de “Economía para Administradores de Salud” (1993). INCAE.

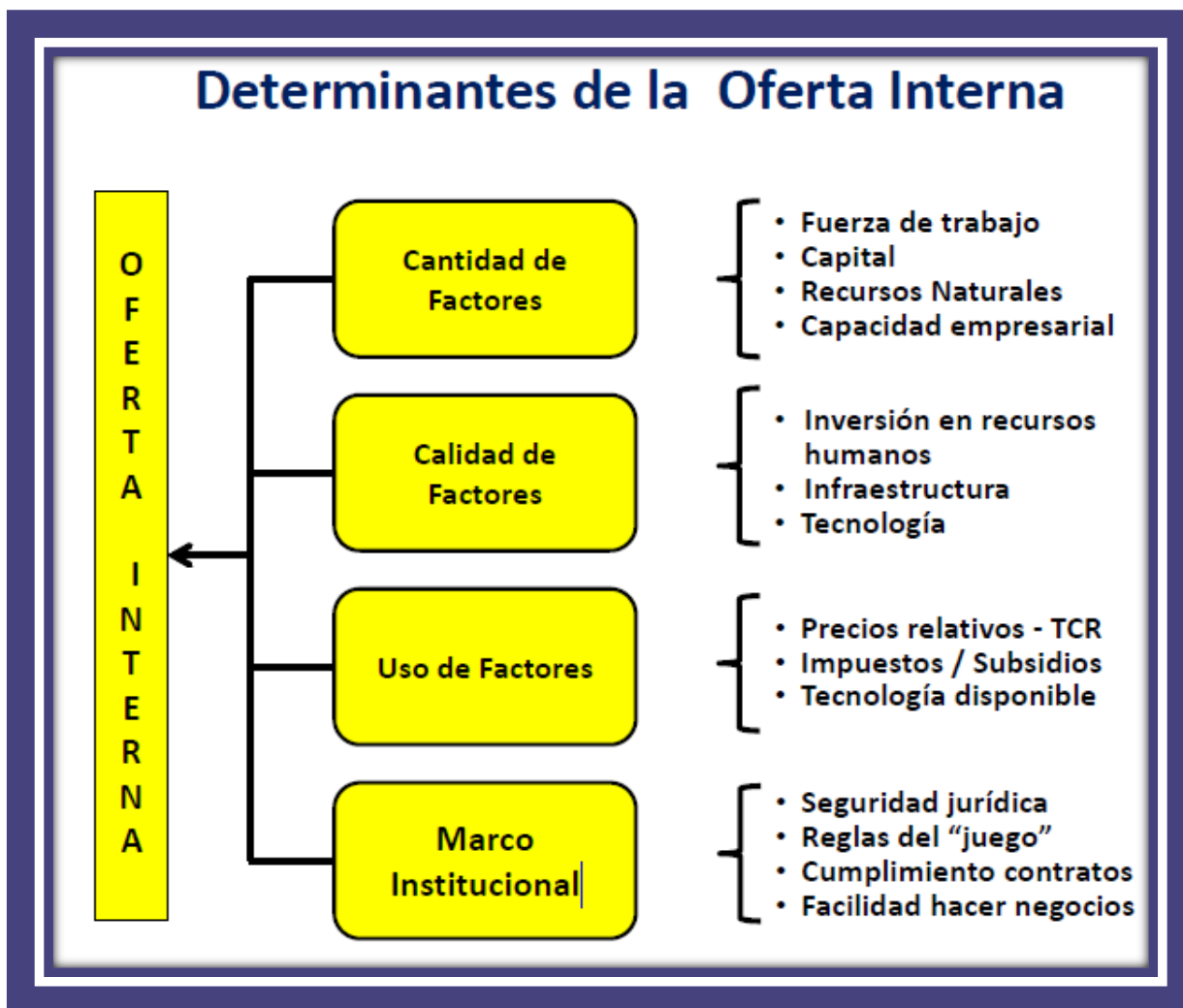
encuentra la empresa, valorando el presente es decir conociendo cómo se comporta el sector en que está la empresa durante el ciclo económico, en dicho ciclo se deben tener en cuenta factores externos e internos, la intensidad del movimiento de la variable respecto a la tendencia (volatilidad), las variables con movimiento cíclico, acíclico o anticíclico, las variables cuyo movimiento precede, es simultáneo o sigue al comportamiento cíclico.

Otro aspecto a tener en cuenta es el dinamismo del mercado, en el que se debe estudiar cual es nuestro mercado relevante (interno / externo), con cuáles de los sectores productivos y de demanda se relaciona la empresa, cómo se relacionan esos sectores con la economía, qué pasa con nivel de actividad del sector cuando varía el PIB, cuán volátil es la demanda hacia los bienes y servicios que produce la empresa, todo lo anterior afectan los costos y los macro precios en el que se debe tener en cuenta la estructura de costos de la empresa (mano de obra materia prima local, materia prima importada, financieros, entre otros; cómo se relacionan estos costos con los “macro-precios”, cómo afecta la inflación, cómo se relacionan nuestros salarios con la política general de salarios del país, cómo afecta el tipo de cambio real, es decir los costos y mercados; exportadores o importadores netos.

En los aspectos financieros debemos tener en cuenta cuál es nuestra dependencia del crédito y otras fuentes de financiamiento bien sea interno o externo, cómo se afectan nuestras cuentas por cobrar cuando hay cambios en el entorno económico, cómo nos afecta la tasa de interés, cuál es el riesgo de nuestra empresa desde el punto de vista operativo o financiero, cuál es nuestra exposición cambiaria. Resulta importante también tener claridad además, en cuál es nuestra competencia, si es interna o externa, si se presentan restricciones a la importación (permisos, cuotas, aranceles) o a la exportación (impuestos, aranceles externos, cuotas externas), dado que mucho del análisis de la competencia corresponde al estudio de la industria.

Todos estos aspectos en el dinamismo, en los costos, en lo financiero, y en la competencia nos conduce a una respuesta estratégica, en la que se debe tener en cuenta cómo se vislumbra el comportamiento de la economía en el corto y en el largo plazo, cuál es el escenario más probable y sus principales riesgos, y cómo se ve la situación de la empresa en el escenario más probable y en los de “riesgo”, entonces sí podríamos concluir con nuestra respuesta estratégica que debe estar regida por la oferta interna y del demanda agregada.

La oferta interna depende de varios elementos determinantes: la cantidad, calidad y uso de los factores o recursos productivos de una economía, y del marco institucional.



FUENTE: FRANCISCO DE PAULA GUTIERREZ – INCAE

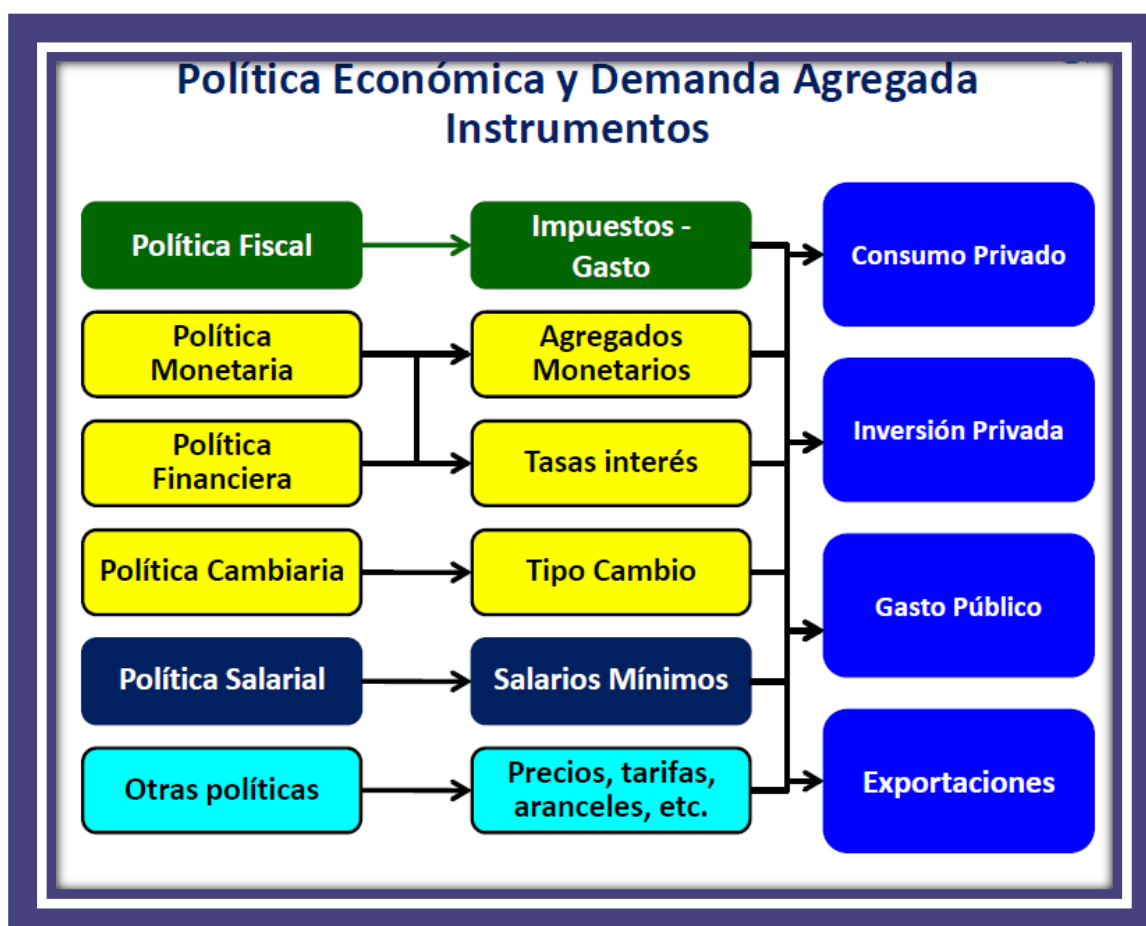
Dentro de los elementos determinantes de la demanda agregada se encuentran el consumo y la inversión privada, el gasto público (los impuestos e incentivos) y las exportaciones



FUENTE: FRANCISCO DE PAULA GUTIERREZ - INCAE

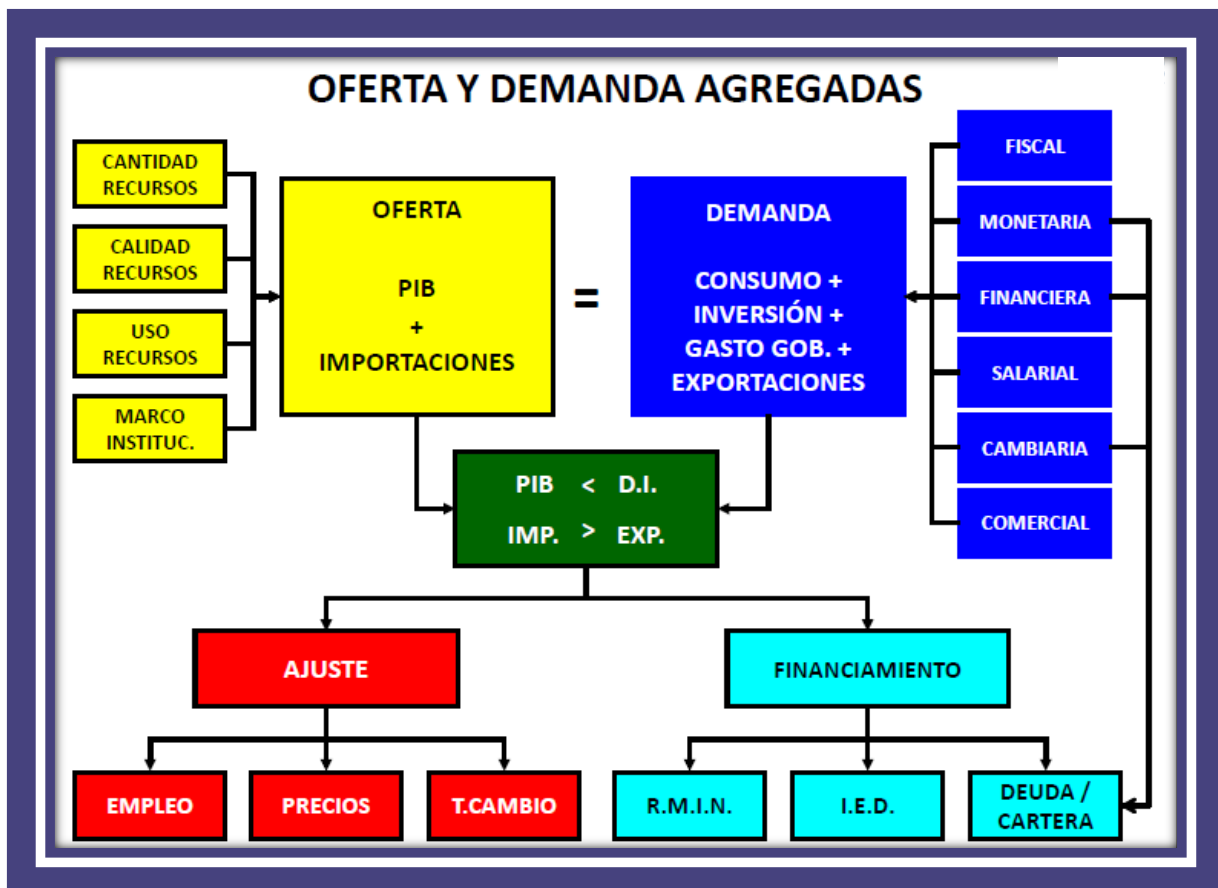
La demanda agregada depende de los deseos de los consumidores, empresas, gobierno y del extranjero. La política económica afecta la capacidad de compra, entre las políticas económicas que inciden en la Demanda Agregada se encuentran: la política fiscal que se relaciona con las decisiones de gasto y

financiamiento por parte del gobierno; la política monetaria, crediticia y financiera que son responsabilidad directa del banco central afectando la cantidad y el costo del dinero en la economía; la política salarial que generalmente se establece por la acción de las fuerzas de la demanda y de la oferta, la política comercial que afectan los precios relativos y acceso a mercados para los bienes y servicios bien sea mediante una política comercial interna (márgenes de comercialización) o externa (aranceles); y la política cambiaria que es el precio de una moneda extranjera en términos de una moneda nacional bien sea mediante un tipo de cambio fijo o libre, cada una influye directamente sobre los impuestos es decir el gasto los cuales están regidos por los agregados monetarios, las tasas de interés, los tipos de cambio, el salario mínimo, los precios, tarifas, aranceles, entre otras, todo ello determinan el Consumo Privado, la Inversión Privada, el Gasto Público y las Exportaciones.



FUENTE: FRANCISCO DE PAULA GUTIERREZ - INCAE

La oferta agregada están afectadas en su orden por: el nivel de producción interna de un país en un tiempo determinado ó producto interno bruto (PIB) y las importaciones y, la demanda agregada está afectada por el consumo, la inversión, el gasto gubernamental y las exportaciones.



FUENTE: FRANCISCO DE PAULA GUTIERREZ - INCAE

Se presentan desequilibrios como en el caso de la oferta agregada deseada y la demanda agregada deseada, las cuales no son iguales y donde la inflación y la devaluación son los mecanismos por los que el sistema económico adecua las condiciones de oferta y demanda.

La diferencia entre los ingresos corrientes y los gastos totales constituye el superávit (si es positiva) o el déficit (si es negativa) del gobierno

Ahorro – Inversión

$$Sp + Sg + Se = Ip + Ig$$

$$(Sp - Ip) + Se = \underbrace{(Ig - Sg)}$$

Déficit Fiscal

$$Se = (Ip - Sp) + (Ig - Sg)$$

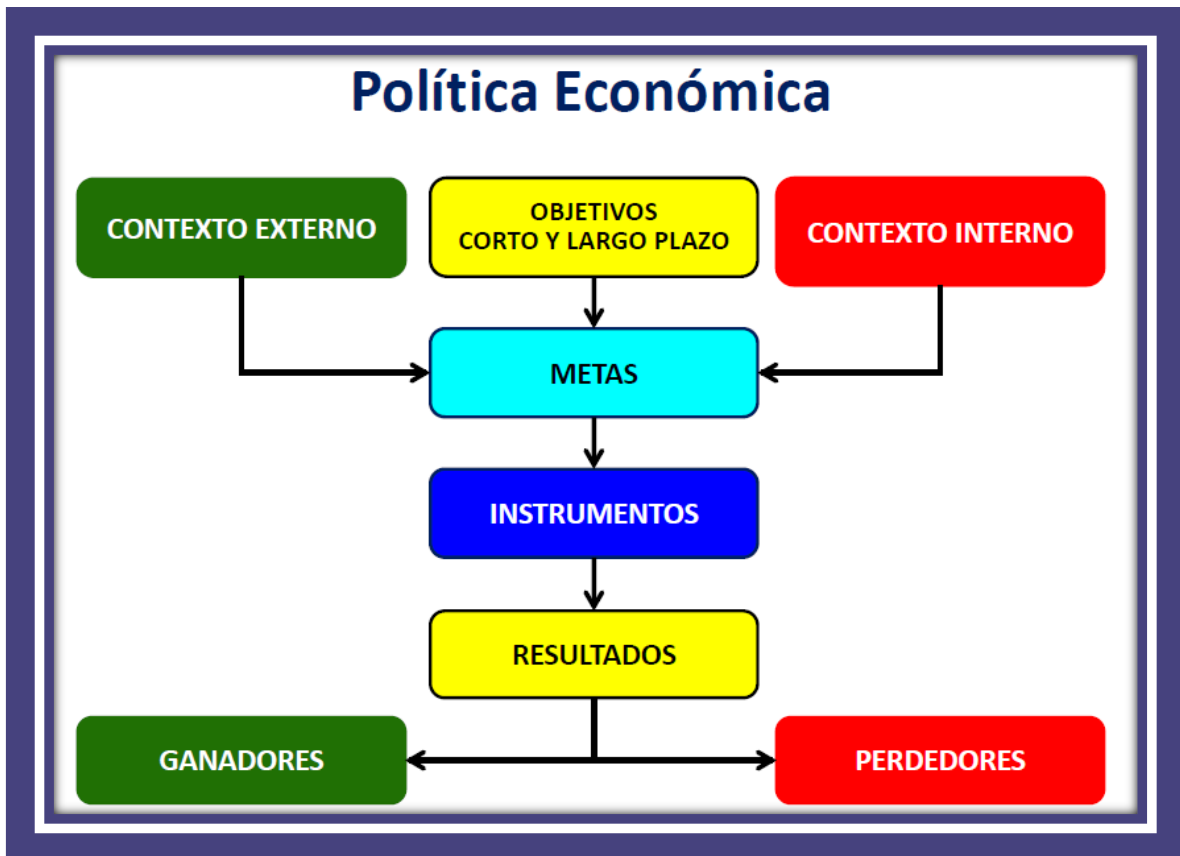
Donde,

Sp: Ahorro privado, Ip: Inversión privada

Sg: Ahorro del Gobierno, Ig: Inversión del Gobierno

Se: Ahorro del exterior (déficit cuenta corriente)

En general la política económica se debe estudiar en su contexto externo e interno, analizando los objetivos a corto y largo plazo, las metas, los instrumentos y los resultados obtenidos lo cual posiciona a la organización en ganadores o perdedores



FUENTE: FRANCISCO DE PAULA GUTIERREZ - INCAE

Los gobiernos también influyen en el proceso de crecimiento económico y en la distribución de la riqueza por medio de sus inversiones en recursos humanos, educación, salud, infraestructura, tecnología, entre otros, lo que incrementan la productividad de la fuerza de trabajo, los cambios en la estructura de la economía conllevan, muchas veces, modificaciones en las áreas de concentración geográfica de la población y en la distribución del ingreso, las cuales influyen en la estructura de la demanda de bienes y servicios y en la necesidad de inversiones.

El conocimiento de la situación económica, su tendencia reciente y la orientación de la política económica constituyen, pues, elementos importantes para elaborar un diagnóstico sobre el estado de la economía y su orientación futura, indispensable tener pleno conocimiento de ello puesto que la estrategia empresarial no puede diseñarse en el vacío. Hay que ubicarla en un contexto económico y político concluyendo en un diagnóstico – pronóstico que tenga en cuenta siguientes indicadores económicos: los indicadores de actividad económica (producción: PIB y sectores, oferta y demanda agregadas, empleo y desempleo), las relaciones externas (comercio exterior y cuenta corriente, movimientos de capital – inversión financiera y deuda, reservas monetarias y deuda), los aspectos financieros (finanzas públicas - política fiscal, moneda y crédito - política monetaria) y los macro-precios (inflación, tasa de interés - política financiera, tipo de cambio – política cambiaria, salarios – política salarial); el diagnóstico – pronóstico debe resolver las inquietudes que se plantean:

- ¿Qué paso?
- ¿Por qué paso?
- ¿Qué puede pasar?

DIAGNÓSTICO – PRONÓSTICO



FUENTE: FRANCISCO DE PAULA GUTIERREZ - INCAE

3.3. CREACION Y CAPTURA DE VALOR EN LOS NEGOCIOS ELECTRONICOS

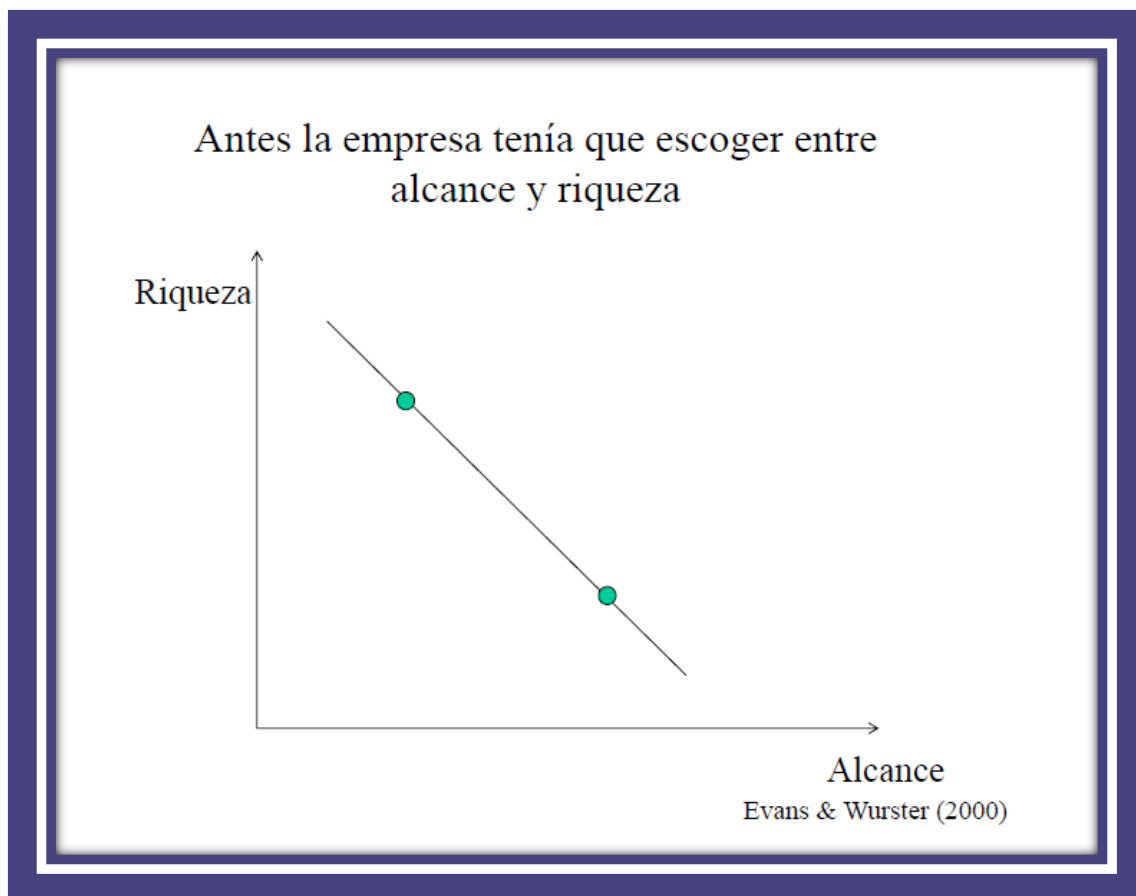
Un negocio electrónico (eBusiness) se refiere a comprar, vender, mercadear, distribuir, dar servicio y pagar por productos, servicios e información utilizando redes que conectan a las empresas y sus clientes, agentes, suplidores, competidores y complementadores, aunque, erróneamente se ha creído que se trata solo de empresas de tecnología.⁶

La creación de valor en los negocios electrónicos está dada por: la creación de valor para el consumidor, la reducción de costos, y el mejoramiento del funcionamiento del mercado.

El valor para el consumidor se determina de acuerdo a la valoración que cada persona le da a un evento, sacando una correlación entre las valoraciones de una persona y las valoraciones de los demás usuarios, la valoración que una persona le daría al evento es el promedio ponderado de las valoraciones de los otros usuarios, utilizando las correlaciones relativas como ponderadores; de allí que entre más usuarios tenga los negocios electrónicos, más precisas serán las recomendaciones.

Anteriormente una empresa tenía que escoger entre alcance y riqueza, ahora los negocios electrónicos están al alcance de todos, los precios de las ventas en línea son más cómodos que en una tienda, y existe más variedad de productos para escoger sin moverse del sitio donde se encuentra, aunque se reconoce que la personalización no sólo agrega valor al consumidor sino que genera confianza en el pago y la entrega, también es cierto que sólo algunas personas tienen el tiempo y la disposición de buscar precios bajos en diferentes tiendas.

⁶Pedro Raventós (2013). Memorias Negocios Electrónicos Creando y Capturando Valor. INCAE



FUENTE – PEDRO RAVENTÓS - INCAE

Para la captura de valor, los negocios electrónicos deben: expandir rápidamente su base de clientes a un costo de adquisición de clientes (CAC) bajo, evitar la erosión competitiva del margen por su fuerte proposición de valor para el consumidor, vender más productos y diferentes productos sobre la misma plataforma, implementar las economías de escala en manejo de gran inventario centralizado y facilidades de empaque.

En los negocios electrónicos el retorno de la inversión está dado por el producto del Margen Operativo Neto por la Rotación de Activos, la reducción de costos en los negocios electrónicos se logra mercadeando más eficientemente, fabricando más eficientemente, distribuyendo más eficientemente, y aunque en los negocios electrónicos la información del cliente no siempre es capturada, si existe mayor riqueza y flexibilidad en provisión de información.

3.4. LA NEGOCIACION DESIGUAL

Se refiere a solucionar la duda de cómo puedo negociar si la otra parte es mucho más poderosa y simplemente establece de manera unilateral los términos de un acuerdo. El éxito en la negociación desigual es muy difícil, de lo que se trata es de mejorar las posibilidades de éxito, en diferentes escenarios tratar de incrementar el potencial de éxito a pesar de encontrarse en lado más débil.⁷

La negociación desigual se presenta cuando el poder de negociación de las partes está muy desbalanceada a favor de una de ellas y ese hecho es reconocido por ambas partes, allí el dominante puede imponer su solución y la parte dominada tiene pocas posibilidades, es ahí donde puede rechazar la solución impuesta y vivir con las consecuencias. El poder de negociación depende de la alternativa externa de cada una de las partes, la alternativa externa usualmente es mejor para quien tiene más recursos, aunque no siempre se cumple esta premisa es entonces donde se cuestiona sobre si habrá posibilidades de negociar o solo “tómelo o déjelo”; la negociación es una opción pero en ocasiones, como por ejemplo en el caso de leyes impuestas se vuelve en un “tómelo o déjelo”.

Ante un dominio permanente por parte del otro en una relación continua se debe fortalecer su alternativa externa y buscar sustitutos, hacer esfuerzos continuos para fortalecer la relación con el otro de manera que la importancia de uno crezca ante el otro y por esa vía se atenúe la desigualdad, pero mientras permanezca la desigualdad, aplique de manera sistemática los principios fundamentales que se presentan a continuación, bien sea desde la posición dominada o desde la dominante.

Los cinco principios fundamentales de la negociación desigual:

1. La solución impuesta es muy deficiente

⁷Julio Sergio Ramirez Arango (2008). La Negociación Desigual, Editorial Edaf SL

- a.No es óptima ni para el dominante
 - b.Deja dinero sobre la mesa
 - c.No es duradera o no es factible
 - d.No impulsa ganancias futuras
 - e. Puede ser perjudicial para el dominante
- 2.Si la solución es impuesta, la negociación no ha sido exitosa.
 - 3.Desconocimiento inicial y creación conjunta de valor
 - 4.La relación entre las partes no es buena.
 - 5.La debilidad del dominado es un freno al desarrollo del dominante

En la negociación desigual se debe tratar de descifrar si la otra parte es mucho más poderosa y simplemente quiere lograr la (su) solución impuesta, para así determinar si se puede negociar en ese caso, o si será lo mejor para la posición inferior tratar de lograr que se “ablande” un poco la posición inicial de la otra parte.

Existen seis guías y principios para la posición dominada las cuales son:

1. Redefinir qué es éxito para usted, alejándose de la solución impuesta, para ello debe crear valormás que la impuesta, superar concesiones probables más que con migajas, desarrollar un proceso equilibrado en creación de valor, y crear un precedente para el futuro.
2. Entienda lo que está pasando, intente ir más allá de las posiciones hacia los intereses en juego es por ello que si la negociación es posicional, usted llevará la peor parte, en la negociación desigual el más fuerte plantea la solución impuesta y los intereses permiten crear valor. Detrás de posiciones opuestas existen: intereses opuestos, intereses coincidentes, intereses complementarios, intereses diferentes no opuestos, intereses que pueden variar de importancia y aunque opuestos pueden permitir acuerdos integrativos. Recuerde que cada parte puede tener prioridades distintas por lo tanto es necesario entender la importancia diferente de cada interés propio y de cada interés del otro así como las prioridades diferentes que

permiten crear valor para ambas partes por lo que se la exploración conjunta para hacer combinaciones favorables.

3. Ayude al otro, de forma unilateral para que entienda mejor la situación, abra su mente, y sin que él lo note, ayúdele a cambiar algunas de sus premisas. Trate al otro como aliado estableciendo precedentes de creación conjunta de valor que le permita desarrollar el capital relacional con el dominante.
4. Tenga visión de futuro, es decir visualice la búsqueda conjunta, explore el futuro y piense en la próxima negociación, mejore su posición relativa, fortalezca su alternativa externa o debilite la alternativa externa del más fuerte
5. Domíñese a sí mismo, controle sus expresiones. Evite tener expresiones de rebeldía reprimida y evite tener expresiones de sumisión o inferioridad, Persevere a pesar de las dificultades y persevere por mucho tiempo y practique estos principios y guías en cada ocasión que se le presente. Recuerde que las actitudes del poderoso son dañinas para el débil, ya que es muy susceptible a todo lo implique menosprecio o sub-valoración de él, lo cual puede darse sin intención por parte del más fuerte, a pesar de las circunstancias el débil debe controlarse y aguantar, si le molesta la actitud o la conducta del dominante presente su reclamo controlando sus emociones, no haga el reclamo en tono de resentimiento o enojo, hágalo con firmeza pero con equilibrio; si acepta alguna condición desagradable, no diga que luego tratará de ejercer represalias, tampoco lo acepte afirmando que lo considera injusto o arbitrario, ya que esto pone al otro a la defensiva, lo hace sentir moralmente culpable y daña la relación
6. Haga que el otro entre en el juego, impulse al dominante a aplicar los principios y guías propuestos para la posición dominante.

Es probable que el efecto de aplicar esos principios no sea inmediato con un dominante que sea particularmente duro y terco: requiere más tiempo para lograr cambiar su mentalidad y sus premisas básicas. Se debe insistir en la

aplicación de estos principios, hasta lograr un cambio en la mentalidad del otro o hasta encontrar otra alternativa más deseable.

Existen seis guías y principios de la posición dominante:

1. Redefina que es éxito para usted, para ello cree valor para usted al compararla con la solución impuesta o algo cercano a ella, mejore las ganancias futuras suyas en nuevas negociaciones con la parte dominada, estimule la colaboración de la parte dominada para crear valor, evite sentimientos de derrota por la parte dominada
2. Insista en prepararse a fondo, cuando se está en posición más fuerte frecuentemente no se hace un trabajo a fondo en la preparación para la negociación, esto ocurre debido a que el dominante tiende a pensar que tiene control de todo, que el otro no puede hacer nada o casi nada y que por lo tanto no amerita hacer esfuerzo adicional alguno.
3. Examine en detalle su alternativa externa. La alternativa externa del dominante puede no ser tan favorable para él como él cree, ser poderoso no implica que tenga alternativa externa favorable, así que no llegar a un acuerdo puede ser más perjudicial que lo que a primera vista parece.
4. Trate al otro como aliado suyo, aunque usted podría imponer su voluntad la mayoría de las veces, no le conviene pues pierde oportunidades de crear valor para usted, el otro es su aliado para descubrir más valor para usted del que usted conoce o cree conocer inicialmente, mucho de ese valor sería creado por la otra parte para usted, con pequeño esfuerzo adicional por parte del otro.
5. Estimule al otro a crear valor para usted. Si el lado débil quiere puede generar ideas nuevas factibles y atractivas para él y para usted, el otro puede tener mayor conocimiento de su propio potencial del que usted puede tener sobre el potencial de él, al examinar ese potencial el otro puede descubrir formas nuevas para hacer el acuerdo más beneficioso para ambos. Para ello debe estar atento a los sentimientos de la otra parte, no se debe presentar la solución impuesta como exigencia no negociable, debe mostrar interés por lo

que el otro presenta, y preocupación por los intereses del otro, debe cumplir los compromisos hechos a lo largo del proceso, no iniciar la negociación con su solución, sin haber escuchado a la otra parte antes, y hacer sentir al otro que es un participante valioso en el proceso, no se debe ser arrogante, es decir evitar la actitud de que el otro poco importa, de ser quien manda, no decir “¡Tómelo o déjelo!”, es decir evitar usar frases imperativas, se debe evitar hacer referencia su enorme poder, no amenazar ni tratar de intimidar al otro, evitar la actitud de ser el poderoso benevolente que quiere proteger al débil. Siempre es preferible que usted ayude al otro a vivir con la desigualdad, para ello usted debe pensar que la otra parte es su aliado, estar atento a los sentimientos de la otra parte y en ocasiones hágalo ganar bastante.

6. No se quede con esclavos. Aunque si el otro es su esclavo, déjelo, porque si no lo hace, su propio desarrollo se verá afectado ya que no es posible prosperar si lo rodean empresas débiles sometidas a su voluntad y a largo plazo todos los involucrados terminarán perdiendo, y perdiendo mucho, A veces todo.

Aunque la mayoría de las negociaciones son desiguales siempre es deseable que ambas partes logren el éxito para ello ambas partes deben:

- Entender la alternativa externa o las diversas alternativas externas
- Una de las partes debe ser el aliado potencial para lograr algo mejor que alternativa externa
- Tener claridad sobre el mapa de intereses, el cual debe ser lo más completo posible.
- Explorar de manera conjunta el mapa de intereses para crear valor.
- Enfatizar el futuro y ampliar el mapa de intereses.
- Proteger la relación de trabajo entre las partes sin descuidar la parte emocional de cada una de las partes
- Entender la lógica del acuerdo final, desde las dos perspectivas.

4. LA EXPERIENCIA VIVIENCIAL



Diversidad multicultural y multiprofesional para crecimiento personal y profesional



Instalaciones académicas completamente equipadas para concentrar al alumno en el aprendizaje de los conocimientos impartidos



Instalaciones perfectamente adecuadas para las necesidades de los alumnos



Alojamiento dentro de las instalaciones del INCAE, cuenta con casitas dotadas de lo necesario para una agradable estancia mientras se estudia



Tour por fábrica del café: CAFÉ BRIT, orgullosamente de COSTA RICA



Sitios históricos y emblemáticos visitados: Isla Tortuga, Volcán del Poás



COSTA RICA - PURA VIDA!

5. CONCLUSIONES

El conocimiento integral en un profesional garantiza una ventaja competitiva para la formación de un líder, que pone al servicio de una empresa u organización todo su potencial. Es de real importancia no solo profundizar en los conocimientos teóricos sino también en los prácticos que le permitan perfeccionar sus habilidades y competencias, mediante los conocimientos adquiridos, no solo los teóricos sino también los prácticos y vivenciales se fomentó el trabajo en equipo, las destrezas ante una negociación desigual, la creación y captura de valor y la economía para gerentes, conocimientos transmitidos por maestros en el tema que nos concientizan de ser seres integrales a la hora de dirigir o aportar a una organización.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Thomas Bloch (2013). Historia del INCAE. INCAE Dirección de Bibliotecas

Carlos Aguirre (2005). Resumen del libro Estrategia del Océano Azul. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.

Germán Retana (2013). Resumen del libro Las Cinco Disfunciones de un Equipo. Patrick Lencioni. Ediciones Urano SA.

Germán Retana (2013). Columna semanal Código Camerino.

Francisco de Paula Gutiérrez (2010). Resumen de “Economía para Administradores de Salud” (1993). INCAE.

Pedro Raventós (2013). Memorias Negocios Electrónicos Creando y Capturando Valor. INCAE.

Julio Sergio Ramírez Arango (2008). La Negociación Desigual, Editorial Edaf SL