



El delicado  
Arte del  
**Marketing Visual**

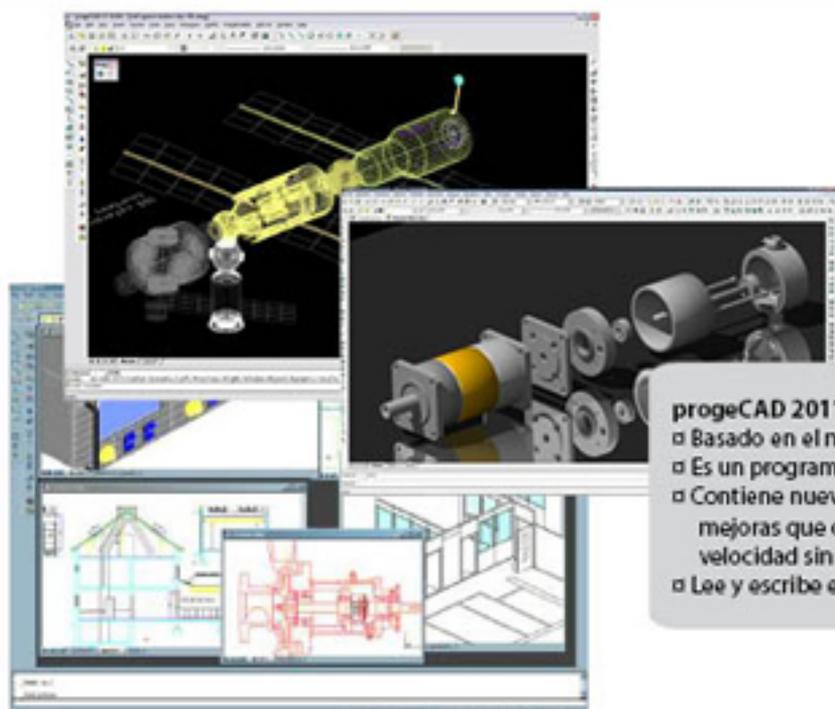
PROGRAMAS  
**LIBRES**  
EN LA OFICINA

# Los **Anti** Líderes

Una gran amenaza  
en las empresas

**Fin de un proyecto**  
de mejora del desempeño

# progeCAD, alternativa real y económica de AutoCAD®



## progeCAD 2011 Professional 'CAD para uso diario'

### progeCAD 2011 ,

- Basado en el más reciente motor IntelliCAD 6.6
- Es un programa DWG CAD accesible y robusto
- Contiene nuevas e importantes características y mejoras que ofrecen a los clientes estabilidad y velocidad sin precedente.
- Lee y escribe en formato DWG de 2.5 a 2011

### Provee herramientas

- > Express tools
- > Modelado sólido ACIS
- > Renderizado fotorrealista
- > Impresión PDF, DWF, JPG y o2c
- > Importación PDF a DWG
- > Importación de raster a vector, bibliotecas de bloques, Erack, trazado polar, Redline y Markup
- > Personalizable con VB, VBA, C y Lisp.

ProgeCAD representa una evolución real del CAD. Los usuarios tienen un sistema DWG CAD estable, con plena funcionalidad, de fácil uso y módico precio.



Servicios Estratégicos Rentables, S.A. de C.V.  
Independencia 101-42, Col. Centro  
México, D.F.  
Tels.: (55) 5512-5162 / (55) 5512-1527  
[www.serinsil.com.mx](http://www.serinsil.com.mx)

# Gestión de Matrícula de Instituciones Educativas

Somos consultores con más de 20 años de experiencia



## Expertos en implementar soluciones en Instituciones Educativas

- Definir prioridades estratégicas
- Alinear oferta académica y costo
- Incrementar matrícula
- Orientar vida educativa
- Apoyar retención
- Controlar causas de bajas

## Áreas objetivo de mejora en nuestros proyectos

- Promoción y orientación educativa y vocacional
- Mercadotecnia

Servicios Estratégicos Rentables, S.A. de C.V.  
Independencia 101-42, Col. Centro  
México, D.F.  
Tels.: (55) 5512-5162 / (55) 5512-1527  
<http://www.serinsii.com.mx>



Servicios  
Estratégicos  
Rentables

## La importancia de la ejecución en las **Empresas** \_\_\_\_\_ pag 4

Fin de un proyecto de mejora del desempeño \_\_\_\_\_ pag 10

La administración de almacenes como ventaja competitiva \_\_\_\_\_ pag 12

**Los Anti Líderes**  
Una gran amenaza en las empresas \_\_\_\_\_ pag 14



**El pensamiento contable actual** \_\_\_\_\_ pag 22

**¡Adios Estrés Laboral!** \_\_\_\_\_ pag 23



**El delicado Arte del Marketing Visual** \_\_\_\_\_ pag 24

**Programas libres en la oficina** \_\_\_\_\_ pag 27

**De Empresario a Empresario**  
**Galia gourmet**  
Entrevista a Gabriel Chabre \_\_\_\_\_ pag 28

**Abreviando**  
**Warren Buffett** \_\_\_\_\_ pag 31

**Reseña**  
**“Vendedores Perros”** \_\_\_\_\_ pag 32

*De Empresario a Empresario*, ese es nuestro slogan con el cual te invitamos a que seamos parte de tu vida diaria. Tú como persona llena de ambiciones y metas a alcanzar te encontrarás con muchos obstáculos que te darán mucha experiencia, sin embargo, nunca es mala una mano amiga, un buen consejo o escuchar de otros en tu misma situación.

SER Strategische te invita a leer estas páginas para que conozcas la importancia de una buena ejecución de planes de trabajo dentro de la empresa, como es bueno ser un buen líder y reconocer cuando dejas de serlo. De que mucho de las ventas no es sólo una buena idea sino que su presentación tiene mucho peso bajo la decisión del comprador, entre otros temas de interés.

No se puede pasar por alto parte de la historia de un francés en tierras mexicanas, de que no todo éxito es inmediato, sino que viene tras un gran esfuerzo y paciencia.

De parte de todo el equipo de *SER Strategische*, esperamos que este número brinde elementos de apoyo. Deseándoles lo mejor a nuestros lectores, entrando la segunda mitad de este año, 2012, a una nueva etapa de cambios y desafíos... sigamos adelante sin perder la meta.

Cordialmente:  
D.G. Isabel Ma. González Hernández  
SER STRATEGISCHE



# La Importancia de la **Ejecución** en las Empresas

Por: Lic. Andrés Herrera Mejía

Por una buena idea te pagaría 5 centavos, por una buena implementación, te pagaría una fortuna.

Peter Druker



**¿Qué es ejecución? ¿Qué tan importante es dentro de una empresa? ¿Por qué los líderes de las organizaciones deben de prestarle atención? ¿Quiénes son los que deben de aplicarla?**

Algunas preguntas, como las anteriores, me vinieron a la mente después de ver un estudio de la revista *Fortune*, de hace algunos años, el cual coincide completamente con mi percepción de más de 20 años dentro de la consultoría, y donde indica que nueve de cada diez empresas (el 90%) fallan a la hora de implementar sus estrategias. Es terrible saber que planes de negocio brillantes, y quizá revolucionarios, terminan siendo un fracaso por lo difícil de su implementación, es decir, porque los líderes carecen de la disciplina de la ejecución.

Es claro entonces que, al menos el 90% de las compañías son menos de lo que podían ser, debido a la mala ejecución. La diferencia entre las promesas y los resultados es clara y se ha generalizado. La diferencia que nadie conoce es la que existe entre lo que los líderes de una compañía quieren lograr y la capacidad de su organización para conseguirlo.

Cuando en las empresas no son alcanzadas las metas establecidas, la explicación más frecuente es que la estrategia de la dirección era incorrecta, que no funcionó. Sin embargo, la mayoría de las veces la estrategia no es la causa. Las estrategias fracasan más frecuentemente debido a que no son bien ejecutadas. Las cosas que se supone que deben ocurrir no ocurren. Ya sea que las organizaciones no son capaces de hacer que ocurran, o los líderes de negocios subestiman los retos que sus compañías encaran en el ambiente de negocios, o ambas cosas.

Desgraciadamente, y a pesar de la evidencia antes mencionadas, muchos líderes se engañan a sí mismos pensando que sus compañías están bien dirigidas, lo cual los ciega y no les permite percatarse de lo delicado del tema; no es nada raro saber que son muy pocas compañías las que llegan a contar con líderes que son capaces de elaborar un nuevo plan operativo para una parte importante de la empresa cuando éstas se llegan a enfrentar a una crisis. Lo más común es que se hable mucho, se lleguen a tener una interminable serie de juntas, inclusive se realicen conferencias extramuros, pero que no se actúe. La principal diferencia entre compañías exitosas y las que fracasan es que en las primeras cuentan con líderes que ejecutan y las otras líderes que no lo hacen.

**“Constantemente he tratado con líderes de negocios que consideran a la ejecución como un trabajo operativo y que por lo mismo no es digno para su nivel.  
¡Qué equivocada idea tienen!”**

Antes de la globalización las compañías podían darse el lujo de tener una mala ejecución, con líderes pidiendo se les tuviera paciencia. Excusas típicas que llegue a escuchar: “Los tiempos actuales para los negocios es muy complicado.” O también: “Nuestra estrategia necesita tiempo para producir resultados.” Sin embargo, con la globalización el ambiente de negocios se ha vuelto muy duro y agresivo, por lo que el éxito ya no se mide a lo largo de los años. Ya los mercados no esperan para ver si una elaborada estrategia va a funcionar o no. Una compañía puede ganar o perder una gran parte de su participación en el mercado sin llegar a dar cuenta en el momento, y cuando se percatan de ello es porque ya no es posible revertir la situación.

Al estudiar algunas empresas que han fracasado, he visto que todas ellas tuvieron las siguientes características:

- ▶ Poca disciplina de ejecución.
- ▶ Pobre eficacia en sus procesos principales.
- ▶ No lograban que se hicieran las cosas.

Es por eso, que si tu negocio tiene que sobrevivir a tiempos difíciles, si tiene que hacer ajustes importantes como respuesta al cambio, y ¿qué negocio no debe hacerlo en estos días?, es más probable que tengas éxito si estás ejecutando correctamente.

La ejecución da la pauta a todo lo demás. Ya que permite tener la sensibilización de la industria después de que analiza lo que está ocurriendo. Para mí es el camino más seguro para lograr los cambios y la transición; mejor que la cultura, mejor que la filosofía, mejor que las direcciones dictatoriales. Las compañías orientadas a la ejecución cambian más rápidamente que las demás porque viven de cerca la situación del día-día.

Constantemente he tratado con líderes de negocios que consideran a la ejecución como un trabajo operativo y que por lo mismo no es digno para su nivel.

¡Qué equivocada idea tienen! Por el contrario, es el trabajo más importante de un líder. Es equivalente a que escucháramos decir a un doctor que el realizar una operación quirúrgica no es de su nivel, que eso lo debería estar realizando una enfermera. ¿Se imaginan las consecuencias que tendrían los hospitales si eso sucediera? ¿Por qué no le aceptáramos, por ningún motivo, esa situación hipotética a un doctor y si permitimos que un líder no ejecute las estrategias de su negocio?

Tal vez el problema fundamental sea que se considera a la ejecución como un aspecto de seguimiento del negocio, algo que los líderes delegan mientras enfocan su atención en lo que consideran como “aspectos más importantes”. Este pensamiento está completamente equivocado. La ejecución no es solamente seguimiento; es una disciplina y un sistema. Además, debe ser elaborada como parte de la estrategia de la compañía, de sus metas y su cultura, por lo que el líder de la organización debe estar profundamente comprometido con ella. No puede delegar su esencia. Es normal que muchos líderes de negocios pasen gran cantidad de tiempo aprendiendo y difundiendo las técnicas más avanzadas de administración. Sin embargo, su fracaso para comprender y practicar la ejecución contrarresta el valor de casi todo lo que aprenden y comunican. Dichos líderes están construyendo sus empresas sin cimientos.

Hace décadas se habla del proceso del cambio. En sí, se han desarrollado nuevas teorías administrativas, reingeniería, reinvención, cambio cuántico, pensamiento innovador, metas ambiciosas, pensamiento sistémico, organizaciones en aprendizaje, y otros similares. No quiero decir que este mal todo esto. Lo que quiero resaltar es que a menos que se logren concretar las grandes ideas en pasos concretos para la acción, no tienen sentido. Sin la ejecución, el pensamiento innovador se desorienta, el aprendizaje no agrega valor, la gente no alcanza sus metas precisas y la revolución fracasa en su inicio. Es por eso que la mayoría de los proyectos que se han realizado, en muchas empresas, solo han logrado un cambio para empeorar, porque el fracaso agota la energía de una organización. La repetición del fracaso la destruye.

Es obvio que lograr hacer realidad los planes de negocio es tan importante como tener una excelente estrategia. Y para que los planes se concreten, las organizaciones deben desarrollar la capacidad de una nueva competencia: La Ejecución.

Definitivamente, hoy en día la capacidad de ejecutar es la gran diferencia de las compañías punteras del mercado con el resto. De manera que los líderes que no puedan ejecutar no tienen futuro ya. Debería ser claro, para todo líder, que la ejecución es el gran tema sin discutir en el mundo de los negocios actualmente. Su carencia es el obstáculo más importante para el éxito y la causa de muchas desilusiones que ellos atribuyen, TOTALMENTE equivocados, a otros factores como a la mala suerte!

**Cualquier líder de los negocios, en cualquier compañía o en cualquier nivel, necesita dominar la disciplina de la ejecución. Esa es la manera en que puede forjar su credibilidad como líder.**

La ejecución es un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las compañías necesitan dominar para lograr una ventaja competitiva. Es una disciplina en sí misma. Tanto en las compañías grandes como en las pequeñas, es una disciplina fundamental para obtener el éxito actualmente.

Hoy estrategia significa ejecución. El desafío no está en la definición de la estrategia. Alguna vez lo estuvo. Desde los años 80, muchas herramientas se han diseñado para definir la estrategia. El problema sigue siendo la ejecución, un trabajo más complejo,



tedioso y riesgoso para un líder. No puedes diseñar una estrategia que valga la pena si al mismo tiempo no te aseguras de que tu organización tiene o puede obtener lo que necesita para ejecutarla, incluyendo los recursos adecuados y las personas indicadas. En una cultura de ejecución, los líderes diseñan estrategias que constituyen mapas de caminos, en vez de senderos rígidos contenidos en gruesos libros de planificación. De esa manera pueden responder rápidamente cuando ocurre lo inesperado. Sus estrategias han sido diseñadas para ser ejecutadas.

Pero, ¿cuáles son las barreras que tiene una organización para implementar su estrategia?

- La mayoría de los ejecutivos de una organización no le dan importancia al discutir el avance de la estrategia.
- El no relacionar a las estrategias con el presupuesto.
- Los esquemas de incentivos no están vinculados con la estrategia, por ejemplo el de puntualidad y asistencia.
- La mayoría del personal no comprende la estrategia.

Si usted hiciera un pequeño estudio en su organización sobre el por qué no se logran implementar correctamente las últimas estrategias, no dudo que encuentre como respuestas más frecuentes:

- La mayoría de las personas no sabe cómo su trabajo habitual contribuye a la estrategia de la organización.
- Existe muy poca comunicación de la estrategia a todas las personas,
- Deficiente definición de los objetivos y asignación de las responsabilidades con respecto a la estrategia definida.

Es decir, ¿cómo se va a implementar una estrategia si las personas encargados de hacerlo no saben cómo?

Pero ¿por qué es tan difícil lograr que las cosas sucedan? Por mi experiencia puedo concluir que las principales debilidades que tienen las organizaciones que no ejecutan son:

- No cuentan con un modelo de gestión estratégico que permita describir, comunicar, alinear y revisar la estrategia de forma continua.
- Los líderes de las áreas no dedican parte de su tiempo a asegurar que la ejecución de la estrategia se haga.
- En todos los gerentes y mandos medios de la empresa falta un liderazgo basado en la ejecución.

Para concluir este artículo quiero hacerlo con tres puntos importantes:

1. Si una compañía ejecuta las cosas correctamente, ni la empresa, ni su personal, pierden cuando ocurren cambios en el ambiente de negocios.
2. Crear un ambiente de ejecución es difícil, pero perder dicho ambiente es fácil.
3. Si tus competidores están ejecutando mejor que tú, te están derrotando aquí y ahora, y los mercados financieros no van a esperar para ver si tu elaborada estrategia funciona o no.





FONDA  
ARGENTINA  
DESDE 1993



Sucursales:

CANCÚN

TIJUANA

TOLUCA

CIUDAD DE MÉXICO

SAN ANTONIO, TEXAS

# Fin de un proyecto de mejora del desempeño

Por: Lic. Guillermo Bravo Pacheco

El Presidente de una empresa transnacional fabricante de chicles, caramelos, chocolates y galletas se quedó sorprendido con los resultados presentados en la reunión de cierre del proyecto de mejora del desempeño. No podía creer que se hubiera rebasado la meta en más del 100% en 26 semanas. La empresa había luchado por años con esfuerzos internos, con cambios gerenciales de alto costo, sin obtener más que frustraciones. La sorpresa mayor fue al enterarse que ninguno de los 3 consultores involucrados en tal éxito era mayor de 40 años, que no eran ingenieros y que ninguno, en su carrera profesional, había tenido contacto anterior con la fabricación y comercialización de sus productos, ni similares.

Después de escuchar el resumen general del diagnóstico, que dio origen al proyecto, del enfoque aplicado, los pasos seguidos, el número de horas dedicadas, además de la cantidad de ahorros que significaba la mejora decidió tomar la palabra. Felicitó al Gerente General por la acertada decisión de contratar a este grupo de consultores, después agradeció a todos los presentes por el esfuerzo dedicado, por el empeño personal, para finalmente reconocer que originalmente pensó que eran un grupo de glamorosos recomendadores de acciones y que jamás se imaginó que se cumpliera el compromiso de trabajar hombro a hombro con sus ejecutivos para asegurar que se alcanzaran los ahorros, y que los beneficios se materializaran de manera tan evidente.

Después fue el turno del Director General. Dijo que fueron muchas horas que pasaron junto a los consultores revisando propuestas, acordando estrategias, validando información que le sirvió de manera inapreciable para conocer el concepto de "Sistema de Control de Gestión", que tan cuidadosamente manejaban los miembros del equipo

## (LA REUNIÓN

del proyecto, se dijo sorprendido de la simpleza e inteligencia del concepto, de la profundidad de su aplicación, que estaba muy satisfecho con el comportamiento de los supervisores, que aprendieron a pronosticar sus órdenes, a programar las horas hombre requeridas, a planificar detalladamente los resultados, pero lo más importante, hacer seguimiento constante a la ejecución, la identificación de problemas, y la toma de decisiones oportunas, todo validado por la evaluación semanal de los avances.

El Director de Operaciones agradeció a los altos ejecutivos por haber comprendido que necesitaba ayuda, por no haber pensado que las ineficiencias eran solo su culpa, por considerar que las oportunidades de mejora podrían aprovecharse con su participación, por no haberlo corrido después de ver los resultados del estudio preliminar, además por su permanente participación en los talleres de entrenamiento, consideró que su presencia constante dejó el claro mensaje de la importancia estratégica del proyecto.

Dentro del equipo del proyecto, sumados a los consultores, trabajaron cuatro antiguos empleados de la empresa. Ellos pensaron que después del proyecto no tendrían trabajo, porque la restructuración en sus áreas de origen modificó radicalmente los requerimientos de personal. Sin embargo, reconocieron que la experiencia adquirida les dejaba con un gran desarrollo gerencial, que les permitía dar un salto enorme en los niveles ejecutivos sin ninguna duda. Comentaron que a sus competencias técnicas se agregó el manejo táctico, propio de un responsable de resultados, se dieron cuenta de que las tareas que antes consideraban indispensables no tenían sentido si no agregaban valor directo al objetivo de la empresa, esto se logró alineando los procesos y preparando concienzudamente el cambio.



“...reconocieron que la experiencia adquirida les dejaba con un gran desarrollo gerencial, que les permitiría dar un salto enorme en los niveles ejecutivos sin ninguna duda...”

## DE CIERRE)



En la ronda final de agradecimiento, el presidente tomó la palabra nuevamente y resumió lo que a su consideración fue el origen del éxito del proyecto, reconociendo el gran impacto en la rentabilidad del negocio:

“En un principio consideré que el gasto en este proyecto era demasiado alto, pero después del diagnóstico me di cuenta que era una excelente inversión, consideré que el riesgo era alto pero también me di cuenta que la organización recibiría la presión positiva de los resultados.

También, durante el proyecto, me dije: “estos consultores son demasiado caros para no hacerles caso”, mejor les damos la oportunidad, sería un desperdicio no aprovecharlos, ellos hablan el lenguaje de la Gerencia General y están enfocados al resultado, van a dedicar cientos de horas a mejorar el uso de recursos, horas expertas en productividad, horas que no están disponibles en nuestra organización. Gracias a Servicios Estratégicos Rentables por estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.”

Los consultores se despidieron orgullosos de haber cumplido su compromiso, prometiendo volver para asegurar que el comportamiento ejecutivo siga siendo el productivamente esperado, además con la noticia de que estaban asignados a un nuevo proyecto, vendido gracias a la referencia directa que proporcionaron gustosos los ejecutivos de la empresa donde se estaba concluyendo otro proyecto exitoso más de la empresa Servicios Estratégicos Rentables.

# La administración de **almacenes** como **ventaja competitiva** para **las empresas**

Por: L.A. Eduardo Galindo Píego

El almacén es un área de la empresa olvidada por muchos y, por ende, menospreciada, a la que no obstante en los últimos años se le ha asignado un papel estratégico en las organizaciones exitosas, las cuales han obtenido una ventaja competitiva a través de la buena administración de esta área.

El almacén es para muchos considerada tan sólo un área de la empresa donde se guardan las mercancías y el lugar donde debes acudir cada vez que necesites abastecerte de algún producto de papelería necesario para desempeñar tus funciones con regularidad. Sin embargo, la administración moderna se ha encargado de darle la importancia requerida a esta área de la empresa mediante libros y artículos especializados en el tema, cátedras en instituciones con especialidad en administración, conferencias acerca de la importancia del almacén y estudios especializados en el área.

En la actualidad las empresas requieren de especialistas en el área de almacenes para hacerse cargo de su administración, con la finalidad de obtener las ventajas que esto puede acarrearles, principalmente en costos y horas hombre requeridas en cada una de las actividades realizadas.

Una empresa que pretenda ser competitiva en su mercado deberá calcular y valorar las ventajas que puede generarle la administración de almacenes. Así mismo las empresas o instituciones cuya naturaleza no sea la fabricación y/o comercialización de mercancías también deben hacer énfasis en lo mismo para obtener los beneficios que esto conlleva y hacer del almacén un área estratégica para la consecución de objetivos.

Por lo contrario, las empresas que lleven a cabo una administración de almacenes empírica corren el riesgo de enfrentarse a serios problemas que pueden reflejarse cuantitativamente al momento de auditorías tanto contables como administrativas, ya sea internas o externas, o bien también pueden reflejarse en errores que pueden impactar en el cliente final, sin dejar de lado el famoso robo hormiga o pérdidas económicas por el deficiente manejo de materiales y/o producto terminado.

Por lo anterior, es indispensable conocer y aplicar herramientas y técnicas tanto avanzadas como especializadas para facilitar las tareas administrativas y humanas en los diferentes procesos de la administración de almacenes e inventarios y sobre todo, para permitir la optimización de recursos financieros y materiales para que se vea reflejado en resultados empresariales, lo cual convertiría a la administración de almacenes en una ventaja competitiva para las empresas.

Cuando realicé mi tesis de licenciatura, la cual se enfocó en el tema de logística de almacenes, me di a la tarea de elaborar una definición que se prestara al desarrollo del tema la cual les comparto a continuación: El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o de servicio, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

El por qué decidí compartir con ustedes mi definición, es por el simple hecho de que considero que para poder hablar de un almacén como ventaja competitiva en una empresa es necesario que éste cumpla con las características en las cuales se hace énfasis al final del párrafo anterior (resguardo, custodia, control y abastecimiento).



Uno de los factores principales, acaso el más importante, desde mi punto de vista, es que históricamente, en el almacén trabajan los empleados menos calificados de la compañía o bien a los empleados que menos atención se les presta en cuanto a supervisión efectiva. Sin embargo, el nuevo entorno competitivo del siglo XXI ha vuelto obsoleto este planteamiento y exige a las empresas cambiar su forma de ver esta área y sobre todo su forma de llevar la administración de la misma.

Factores para considerar un cambio en la administración de almacenes hay muchos y uno de ellos es que los clientes cada vez exigen un mejor servicio por parte de los almacenes. Esta mayor exigencia se traduce, por ejemplo, en la necesidad de reducir plazos de respuesta y amplitud de stock. En teoría, esto debería ser muy fácil de conseguir, garantizando en todo momento suficiente nivel de inventario que dé respuesta puntual a los clientes pero en la práctica resulta ser uno de los problemas más comunes dentro de las organizaciones.

Además, la globalización de la competencia, la necesidad de segmentación de los mercados y los cada vez más cambiantes hábitos de los consumidores, obligan a las empresas a comercializar un mayor número de marcas, modelos y productos, lo que se traduce en una mayor cantidad de referencias a gestionar en el almacén.

Volviendo con las exigencias de los clientes, éstos tienden a realizar pedidos cada vez más frecuentes y de menor tamaño, lógicamente, en aras de no hacerse cargo de los costos de posesión del stock. Esto, además de suponer un mayor número de líneas de pedido a preparar en el almacén, dificulta de sobremaneja la optimización de los medios de transporte de mercancías y productos, con lo que la gestión del almacén se vuelve más compleja y toma fuerza la postura que ha dado origen a este artículo.

Cambiar la administración de almacenes no es tarea fácil pero les puedo garantizar que al hacerlo se llevarán una enorme y grata sorpresa, en mi experiencia como consultor lo que he comprobado al ayudar a gestionar el cambio en los almacenes de empresas de diferentes industrias es que los clientes al darle la debida importancia al área obtienen una ventaja competitiva y una estrependa recompensa la cual se ve reflejada en resultados anualizados con beneficios económicos.

Me gustaría recibir tu opinión acerca de este artículo escíbeme a:

[eduardo.galindo@serinsii.com.mx](mailto:eduardo.galindo@serinsii.com.mx)



E

L

B

B

# LOS ANTI LÍDERES: Una GRAN amenaza en las Empresas

Por: Lic. Andrés Herrera Mejía

Cada vez es más claro que las ventajas competitivas en mercados dinámicos están asociadas a estructuras más descentralizadas y horizontales, que manejan mejor los riesgos y en las que los problemas se tratan con transparencia y franqueza. Así, se confrontan los problemas y no se evitan, y las empresas se vuelven más adaptables a los cambios.

Hay que señalar que todas las organizaciones humanas se parecen, pues están compuestas por personas y los seres humanos estamos estructurados básicamente de la misma manera, pero con algunas diferencias. Ahora, la diferencia que se da entre las empresas la genera principalmente el liderazgo que se ejerce en ellas.

De acuerdo con mi experiencia el fracaso de los líderes se da cuando éstos no han podido manejar algunos retos, o se han dejado conducir por las ambiciones, poder, o simplemente, no han estado concentrados en superar dichos retos. Las repercusiones se manifiestan cuando pierden el control del poder, se desvían de los objetivos de la empresa a la que pertenecen, pierden su rum-

bo, o se dejaron aprisionar por las ilusiones, se esclavizaron y dieron paso a un narcisismo que detenera su figura de líder.

Cuando estos errores gerenciales no son puestos al descubierto y corregidos, estamos en presencia de una mala práctica gerencial. Si las malas prácticas gerenciales no se corrigen oportunamente, acabarán con la moral y laproductividad y al final con la misma organización.

Las empresas fracasan principalmente porque los líderes fracasan. Y cuando los líderes fracasan no es porque no dominan las cifras, sino porque tratan de dominar a la gente mediante la manipulación, o porque la subvaloran. Esta situación se debe a que ellos cometen errores, ya sean de carácter, hábitos, estilo o criterios gerenciales con la gente que tienen a su cargo. A estos líderes los defino como un ANTI LÍDER, es decir son aquellas personas, que estando al frente de una área o empresa demuestran una falta de respeto a los subordinados y por ende a la misma organización.

Probablemente, una posible causa inicial de que detone la deformación en los líderes es cuando una empresa ha estado teniendo una mayor cantidad éxitos que fracasos, la mayoría de éstos, a la larga, en lugar de beneficiar a sus líderes los perjudica, porque les genera paradigmas del estilo de que son líderes que no necesitan ayuda, ni que requieren seguirse preparando y menos aún cambiar sus estilos, que hasta la fecha les ha funcionado, convirtiéndose con el tiempo en Anti Líderes. Y esto es por la lógica del autoritarismo ¿Por qué habrían de cambiar su estilo que comprende su éxito y estatus en las señales de poder asociadas a su autoridad? Desafortunadamente, este comportamiento se refuerza cuando su empresa crece más que la competencia.

Antes que nada, no debemos de llevarnos por la apariencia para catalogar a una persona como un Buen Líder como un Anti Líder. Un líder decisivo y exigente no es necesariamente un Anti Líder. Y un líder con una voz suave y aspecto de sinceridad puede ser un Anti Líder. Al final, no existe un comportamiento específico



- Defensa Fiscal
- Investigación y Planeación Fiscal
- Control Constitucional
- Asesoría Integral
  - Asesoría Contable
  - Asesoría Fiscal
  - Asesoría Corporativa
- Dictamen Fiscal
- Outsourcing Fiscal
- Soluciones Integrales en Recursos Humanos a través de



# INTELIGENCIA FISCAL A SU SERVICIO



COSTA RICA, PANAMÁ, GUATEMALA, EL SALVADOR, CANADÁ Y E.U..

DISTRITO FEDERAL, PUEBLA, VERACRUZ, MORELIA, GUADALAJARA, CHIAPAS, AGUASCALIENTES, BAJA CALIFORNIA NORTE, BAJA CALIFORNIA SUR, CAMPECHE, CHIHUAHUA, COAHUILA, COLIMA, DURANGO, GUANAJUATO, GUERRERO, HIDALGO, JALISCO, MÉXICO, MICHOACÁN, MORELOS, NAYARIT, NUEVO LEÓN, OAXACA, QUERÉTARO, QUINTANA ROO, SAN LUIS POTOSÍ, SINALOA, SONORA, TABASCO, TAMAULIPAS, TLAXCALA, YUCATÁN, ZACATECAS.

[www.idnconsultoria.com](http://www.idnconsultoria.com)

**¿Conoces lo que tienes  
en almacenes?**

**¿Sabes lo que pasa  
en tus sucursales?**

**¿Tienes control pleno  
de tu cobranza?**

Tels. 5575-8789, 5575-8299  
[www.kflow.com.mx](http://www.kflow.com.mx)  
[ventas@kflow.com.mx](mailto:ventas@kflow.com.mx)



**K-Flow Informática de México**

que clasifique al líder como Anti Líder; es el efecto negativo, que se acumula con el tiempo, consecuencia de un mal comportamiento que no estimula la moral, ni el clima de la unidad. Los Anti Líderes usualmente llegan a ser vistos, claro con una visión muy limitada, como líderes altamente competentes y efectivos, lo que les ayuda a permanecer en sus puestos por más tiempo del que una organización debería permitirse tenerlos al frente de un grupo de subordinados, ya que ellos contribuyen a un clima que no es saludable con consecuencias que se extienden más allá de su permanencia en el cargo.

Desafortunadamente, los Anti Líderes son muy comunes en las empresas. Podría afirmar que todo trabajador, en algún momento de su vida laboral, ha estado bajo las órdenes de un Anti Líder. Un grave error que se comete es cuando un Anti Líder es ascendido a una posición de mayor responsabilidad, con lo cual se les manda un mensaje erróneo a los empleados. Y cuanto más avanzan en el organigrama, mayor será el daño que causará.

Podemos establecer tres elementos claves del síndrome del Anti Líder, los cuales son:

- Una aparente carencia de preocupación respecto al bienestar de los subordinados.
- Una personalidad o técnicas interpersonales que afectan negativamente el clima organizacional.
- Una convicción, por parte de los subordinados, que el líder está motivado primordialmente por un interés personal.

Pero también podemos identificar a un Anti Líder cuando observemos:

- Genera un máximo nivel de ansiedad acerca de un problema insignificante.
- No tiene un gran sentido común.
- Su estilo genera resentimientos.
- El que no logre ver la agitación, o el desprecio, que se llegue a generar entre todos sus subordinados.
- Su liderazgo está basado en el temor.

Para los desafortunados subordinados, los Anti Líderes representan un desafío diario que puede resultar en un estrés organizacional innecesario, valores negativos y una falta de esperanza. Los Anti Líderes son una maldición para la salud de las organizaciones. Pueden ser muy responsables en cuanto al cumplimiento de las misiones recibidas de la alta dirección y atentos con sus pares, especialmente con sus superiores, pero sus defectos son evidentes para los subordinados. Los Anti Líderes surgen en la vida, pisando a los que trabajan para ellos. Desgastan sus áreas y dejan un obvio rastro de destrucción para sus sucesores. Los subordinados, que están por debajo de los Anti Líderes, pueden desilusionarse de la empresa, o aún peor, puede tomar el estilo del Anti Líder como un ejemplo que deben imitar.

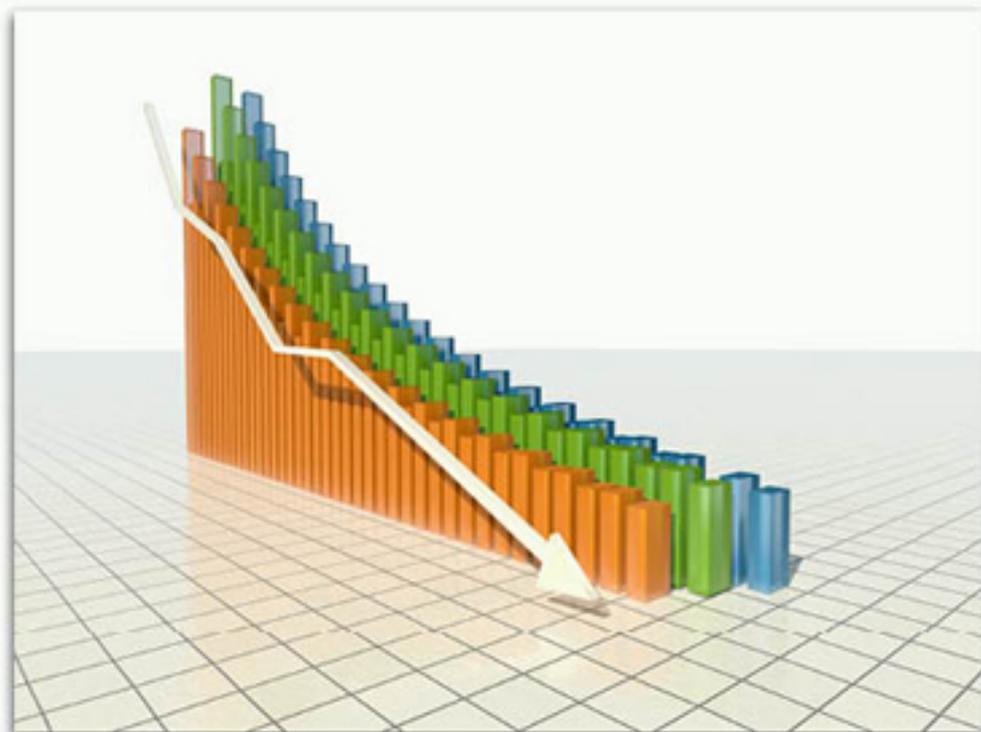
Los Anti Líderes no agregan valor a las organizaciones que lideran, aún si las áreas de su influencia son exitosas bajo su dirección. No engendran niveles más elevados de confianza que es

lo que permite la cohesión de las áreas y el espíritu de su gente. El papel del líder es fundamental para todas las organizaciones y la confianza es el atributo principal en la dimensión humana del liderazgo cuando se enfrenta a un problema. Los subordinados deben confiar y sentirse seguros con sus líderes. Una vez violada la confianza, un líder se vuelve ineficaz.

Además, los Anti Líderes, para mantenerse en su puesto, o peor aún subir en el organigrama, provocan confusión en la gente que podría actuar por sí misma y evitan dar pautas a sus subordinados que no pueden comprender ciertas cosas. Y lo hacen para generar incertidumbre entre ellos a través de la manipulación y la utilizando del temor, la desconfianza, la injusticia y el error. Por ejemplo, en tiempos de crisis, cuando es necesario un recorte de personal ellos eligen, en primera instancia, a los que en un futuro ven como rivales para ocupar su puesto.

Así, la gente tiene temor y deja de actuar porque tienen miedo de cometer errores, y tratan de mantener buenas relaciones con el Anti Líder. No hay que olvidar que la gente que no resuelve problemas, nunca crea problemas nuevos. Al final, los empleados que tienen aptitudes para crecer dentro de la organización y pudiendo aprovechar las oportunidades de las crisis para alcanzar nuevas posiciones, tienen una gran desconfianza en sí mismos, por lo que prefieren desistir.

De este modo, los Anti líderes se van aprovechando de la manipulación para tratar de enfrentar, sin correr grandes riesgos en su



persona, a las crisis en las cuales se ven inmiscuidos, pero debe ser obvio que esto de nada le servirá para superar óptimamente a las crisis, sino que contribuirá a que la empresa corra el riesgo de que no pueda sobrevivir en un futuro cercano.

Tal vez existe algo de la cultura de las sociedades, que combinada con los reglamentos internos de las empresas, contribuya a aguantar a tales líderes en silencio. Los subordinados tal vez no denuncien a un Anti Líder, porque a la mayoría de los gerentes y directores no les gustan las personas que se quejan. Simplemente las organizaciones esperan de sus empleados el mejor comportamiento posible a pesar del estilo de liderazgo del supervisor, lo cual les trae altos costos que no lo perciben a tiempo.

También lo que ayuda a que un Anti Líder permanezca en las organizaciones es porque, seguramente, su sistema de gestión está totalmente centrado alrededor del Anti Líder en términos de iniciativas, recompensas y castigos. Ante la dirección la única persona cuya opinión cuenta es la persona que escribe, o reporta de manera informal, el Informe de Evaluación del Desempeño. Y lo que agrava al problema, es que los directores de las empresas no se preocupan por saber qué piensan de los Anti Líderes sus subordinados y sus pares. Algo que he notado durante mis años como consultor es el hecho de que los subordinados tienen muy clara la magnitud del mal que un Anti Líder le causa a la organización, pero los directores lo desconocen.

Una buena práctica, que todas las organizaciones deberían de implementar, es por ejemplo aplicar evaluaciones de 360 grados, ya que ayudan a detectar este tipo de liderazgo nocivo. Es totalmente entendible que no todos los subordinados son necesariamente competentes para evaluar, de manera objetiva a su jefe, pero con dicha evaluación sí se puede identificar si los empleados están siendo acosados por sus líderes, o si el líder es inflexible, irresponsable y sólo busca logros personales por encima de los logros del grupo, o actúan sin ética y dependen en gran parte del miedo e intimidación. Los subordinados tal vez no tengan la perspectiva necesaria para evaluar la persona completa, pero están ciertamente en una posición para hacer comentarios acerca de los comporta-

mientos importantes de liderazgo y si ellos confían o respetan a sus líderes.

La mayoría de los líderes no saben realmente cuál es el verdadero impacto que tienen en sus organizaciones. Su soberbia les impide saber el grado de ignorancia respecto a la manera en que su humor y sus acciones son percibidos por su equipo y la organización. Ahora, no es que no les importe saber cómo son percibidos; creo que a la mayoría de los seres humanos nos importa. Más bien, incorrectamente suponen que pueden descubrir esta información por sí solos. Y no sería raro que, también de manera equivocada, creen que siempre habrá alguien que les advertirá cuando su comportamiento este siendo negativo. Pero si no se han preocupado por crear un sistema de información y una cultura de reportar malos resultados, independientemente de quién sea el responsable, entonces difícilmente se dará ese escenario.

No es nada difícil imaginar los efectos destructores, y posiblemente muchos de éstos intangibles, de los Anti Líderes. De entrada existe una relación directa entre el liderazgo nocivo del Anti Líder y la alta rotación que llegan a tener las organizaciones. Cuando se presenta este fenómeno es fundamental hacer entrevistas de salida para los empleados que salen de la organización, ya que de ésta forma se podría obtener información valiosa para saber si existe un mal liderazgo.

Si una empresa desea retener a su personal y mejorar su eficiencia definitivamente tiene que trabajar para eliminar las malas prácticas de los Anti Líderes, y en caso de que no cuenten con las habilidades y competencias entonces deshacerse de ellos.

Los Anti Líderes no deberían ser tolerados, pero la razón más probable del por qué su comportamiento es permitido, es porque la cultura organizacional lo acepta —a sabiendas o no— mediante la apatía de los directores o porque el mismo director es un Anti Líder. Definitivamente son los directores de las organizaciones los que tienen la mejor posición para tratar de eliminar el comportamiento del Anti Líder, porque tienen la autoridad necesaria para contrarrestarla, “El único que respeta un matón es la autoridad superior. Por ende, la única forma de conseguir ayuda en tratar con un Anti Líder es el de solicitar la intervención de alguien que ocupa una posición superior”. La problemática es que los directores resultan ser los últimos en observar el mal comportamiento, a menos que cuenten con un sistema que les informe lo que está ocurriendo a sus alrededores.

Si se desea erradicar a los Anti Líderes la tolerancia hacia el estilo de liderazgo debería ser lo suficientemente limitado para excluirlas. Las empresas deben ampliar su definición de éxito más allá de los resultados a corto plazo, para incluir la salud de la organización, entendiendo que el clima organizacional es muy

importante, teniendo presente que los empleados son más que solamente un medio para el cumplimiento de un fin.

Con éstos parámetros, aquellos líderes que no fomenten un positivo clima laboral no deberán ser considerados como exitosos y como consecuencia tendrán que irse de la organización.

De esta manera, los Anti Líderes, racionalizarán su comportamiento en cuanto sea necesario para realizar el trabajo. También les debería quedar claro que deben ser tan específicos como se requiera, evitando emplear términos vagos y ayudando a que su equipo de colaboradores tenga un óptimo desempeño. Si el mismo tiende a explotar con sus subordinados, ellos lo reportarán. Y de esta forma se les podrá dar la retroalimentación del por qué debe cesar ese mal comportamiento. Si no cambian, existen muchos remedios administrativos disponibles.

Identificar y expulsar a los Anti Líderes es solamente parte de la solución. Cada líder debería estar atento del comportamiento nocivo entre los subordinados y de guiarlos y educarlos apropiadamente. Así se evitará que en el futuro se vuelva a lidiar con algún Anti Líder.

Por último el Anti Liderazgo, como liderazgo en general, es más fácil descrito que definido, pero términos como auto agrandarse, ser mezquino, abusivo, indiferente al clima de la unidad, y malicioso en sus

relaciones interpersonales, parecen capturar el concepto. Un Anti Líder es como veneno para la empresa—un veneno insidioso que se hace sentir lentamente, lo cual complica el diagnóstico y la aplicación del antídoto.

Definitivamente, los actuales líderes gerenciales deben estar muy conscientes del desempeño de su papel dentro de su organización, más en una época en donde se manifiestan grandes oportunidades, cambios y amenazas. Y precisamente esta época marca el tiempo en el cual deben demostrar sus capacidades, habilidades y destrezas que les permitan ayudar a que sus organizaciones crezcan.

Cuando los líderes no son capaces de implementar los principios gerenciales que han fortalecido y unificado a las grandes compañías del mundo, o cuando permiten que dichos principios sean utilizados no en beneficio de la organización, sino de personas en particular, se socava la viabilidad de la compañía.



# EL PENSAMIENTO CONTABLE ACTUAL

Por: C. Luis Arturo Vargas Morales

Durante toda la historia de la contabilidad han existido una serie de teorías cuyo objetivo ha sido el de dejar en claro la situación sobre dicha profesión, la cual no tiene una forma específica, es decir, no se tiene la certeza si la contabilidad es una ciencia, técnica, tecnología o incluso un arte.

Aún cuando se tienen demasiadas percepciones de la contabilidad, todas llegan a un mismo objetivo, se encuentra en la decisión de cada persona sobre cuál es la posición que tomará y esto, al final, estará en función del uso que hará de la contabilidad.

Dentro de mi experiencia como contador, puedo decir que la contabilidad ha llegado a la tendencia de ser más un instrumento al servicio de la economía, del derecho y la tributación que a ser la herramienta que toda empresa debe tener para tomar las decisiones acertadas para proyectar y planear su empresa a futuro.

Cada vez más el trabajo del licenciado en contaduría queda sólo en el registro y un poco del análisis de los datos financieros de las operaciones económicas de las empresas, dejando de lado la investigación para un mejor funcionamiento global de cada entidad, sin tomar en cuenta todo lo que rodea a las empresas.

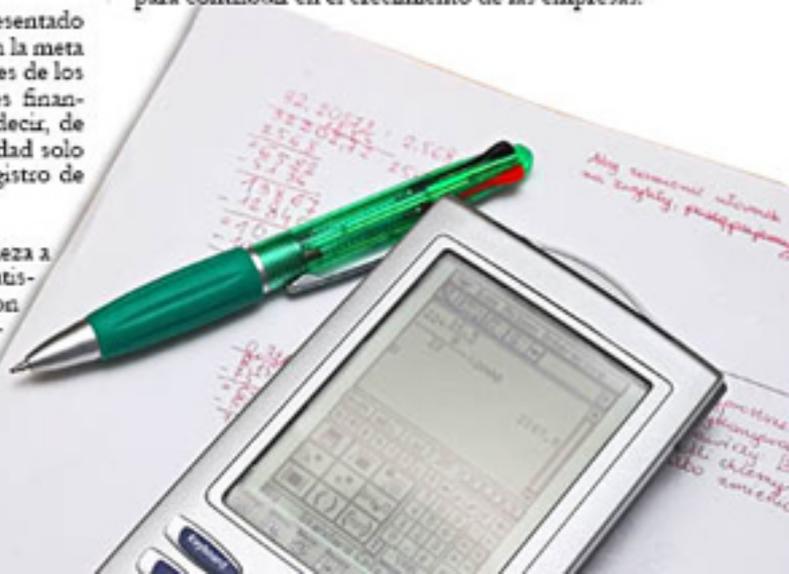
También, el pensamiento contable ha presentado un enfoque legalista además de rígido con la meta de llegar a satisfacer los intereses generales de los usuarios externos (estado, corporaciones financieras) no de usuarios internos. Puedo decir, de acuerdo con lo anterior, que la contabilidad solo está cumpliendo con una función de registro de actos jurídicos.

Ahora, sin embargo, la contabilidad empieza a tener objetivos que están orientados a satisfacer las necesidades de esos usuarios con la utilización de la información. No olvidemos que la contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. De acuerdo

con esta definición se puede concluir que los dueños o directores de las empresas, a través de la contabilidad, debieran orientarse en el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros. De manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa.

La contabilidad no se puede quedar en el simple de hecho de realizar el registro de las operaciones para la correcta forma de pagar nuestras contribuciones, debe ir más allá. Debe procurar que los contadores apoyen la toma de las decisiones del rumbo de la empresa de manera responsable y tomando en cuenta las diferentes partes de la organización.

Desafortunadamente, hoy en día, la conclusión es que el pensamiento contable está dirigido prioritariamente hacia el sentido fiscal, ya que está siendo utilizada más como un método para la correcta recaudación de contribuciones, que para la toma de decisiones, lo que conlleva que satisfaga exclusivamente los intereses del gobierno; dejando de lado la importancia real que tiene la contabilidad para contribuir en el crecimiento de las empresas.



# ¡ADIÓS ESTRES LABORAL!



Por: D.G. Isabel M<sup>a</sup>. González Hernández

El día a día, la monotonía, los problemas que nunca dejan de surgir, poco a poco comienzan a sofocar nuestro entorno, te llega el estrés. El error de muchos es el pasarlo por alto y dejar que se acumule sin darse cuenta que no sólo puede ocasionar un desequilibrio personal sino que en todo el ambiente laboral.

Una forma de darte cuenta de que no se ha manejado correctamente el estrés es por tu desempeño laboral, te vuelves más torpe y pesado. También un desorden de sueño y desequilibrio alimenticio (pérdida o aumento de peso). O pérdida de atención, memoria, y una repercusión en el sistema inmunológico y digestivo. Todo esto por tensarse demasiado.

Sin embargo, como cualquier cosa cotidiana, si se estimula correctamente, puedes usar esa energía para resolver tus problemas de oficina y tener un óptimo rendimiento físico.

Hay formas muy simples que pueden hacer que esto deje de ser un problema y enfocarlo en un resultado positivo y no en una segura visita al doctor por náusea. Aquí hay unos pasos para ayudarte en tu vida diaria y ser un mejor empleado y/o líder.

- **Ríe:** Sin duda, es uno de los más rápidos inhibidores de estrés. Contrarresta el cortisol y permite que tu cerebro aprenda y piense nuevas cosas. Cuando te pones serio, te encuentras en un formato de protección; sólo te sirve para resolver problemas viejos, no para crear futuro. La recomendación es la siguiente: bromea, convive con gente graciosa, ve videos divertidos en YouTube y hasta rierte cuando vayas camino al banco.

- **Lee:** Tener la mente distraída en otros temas puede hacer que vayas a lugar inimaginados y regresar más frescos que nunca. No te enfriques en lo que se habla en la oficina, intercala libros de literatura fantástica, novelas, autococonocimiento, entre otros, te pueden dar la respuesta a todo lo que te agobia desde otros enfoques.

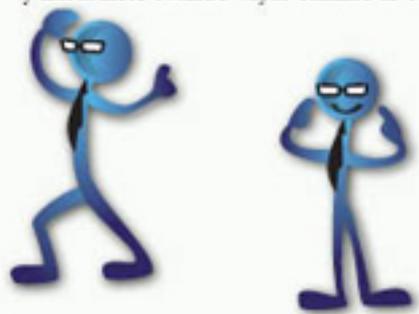
- **Ejercítate:** Se sugiere tener una cuerda para brincar en el cajón de tu oficina y sacarla para realizar un minuto de ejercicio cuando necesitas desestresarte. También, considera hacer sentadillas o dar pequeños saltos, lo cual puedes hacer en tu espacio.

- **Estírate:** Hacer simples estiramientos también puede restaurar el sentido de calma, se pueden hacer tres estiramientos de yoga que puedes hacer incluso estando sentado en la silla de tu oficina; lo ideal es mantener este estiramiento por cinco segundos.

Primero, deja los brazos a los lados, pon tu cabeza entre las piernas e intenta tocar el suelo con la cabeza. Segundo, con las manos en los muslos, estira todo tu cuerpo hacia arriba. Después, lentamente toca tu barbilla en tu pecho. Tercero, planta los pies firmemente en el piso, agarra el brazo de la silla y voltear tu cabeza hacia la pared trasera. Haz algunas respiraciones y repite la acción del otro lado.

- **Enfócate en tu respiración:** Primero, pon tu mano izquierda en tu corazón, luego imagina el aire recorriendo tu corazón. Cuenta hasta cuatro para inhalar y cuatro al exhalar. Después imagina buenos sentimientos como el amor, la alegría y la compasión irradiando de ti. Este ejercicio se llama "coherencia de corazón" de Wendy Duncan, experta en el alivio del estrés.

Esto y más puede darte alivio, darte pauta a hacer más energético, crecer, ser buen compañero de trabajo, buen empleado y llegar a ser un gran líder por poder afrontar todos los problemas con suma templanza.



# El delicado Arte del Marketing Visual

Por: Lic. Alma González López

## EL DELICADO ARTE DEL VISUAL MERCHANDISING

Que hace la diferencia entre comprar un vino en el supermercado a hacerlo en la mejor enoteca de la ciudad? ¿que hace tan diferente el comprar una prenda en una plaza comercial a hacerlo en la boutique del diseñador? Esto lo puede constatar cualquier consumidor. La experiencia de compra.

## DISEÑANDO EXPERIENCIAS

Hoy en día debe tenerse en cuenta la gran importancia del significado de poseer la estructura de ventas adecuada. ¿En qué forma debe encontrarse estructurada la unidad?, ¿Cómo se encontrarán distribuidos los departamentos y secciones de ventas?, ¿Cómo se logrará el de los clientes de forma tal que no se produzcan cuellos de botellas?, y este aspecto es sumamente importante. ¿Cómo se logra la correcta exhibición de las mercancías en el piso de venta, de forma tal que se estimule su adquisición por la clientela? Nos referimos entonces a la utilización de las técnicas del merchandising.

## ¿MERCHANDISING?

¿Qué es eso?

El término "merchandising", es el de unir el sustantivo "merchandise", que significa "mercancía" y el "ing", que expresa la acción, es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor, por ello podemos definir el "merchandising" diciendo que:

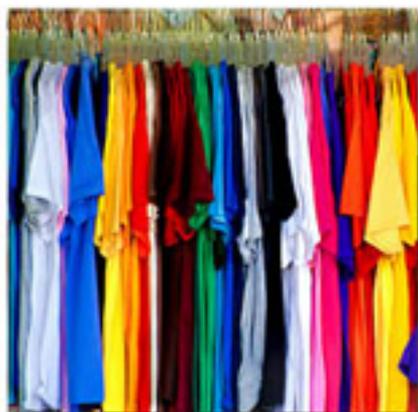
**"Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento".**

Quiere decir que, siempre que haya venta al detalle, con objeto de obtener ciertos beneficios, existe "merchandising".

En casi todos los actos de nuestras vidas, contamos con la opción de elegir. Así, una necesidad básica puede satisfacerse o bien con la adquisición de comodidades, o con productos conseguidos en un local donde se quiera pasar tiempo y gustosamente pagar más por lo que se compra.

Pero quien se encarga de tender la trampa?, que o quienes le ponen la cereza al pastel para que luzca más apetitoso?... El Mercadólogo Visual.

Marketing Visual es la presentación visual de los productos ofrecidos en la venta, es el concepto visual del producto o sea de manera visible lo que ve el cliente - promociones, etc. la compra de los consumidores a través de estímulos visuales a evolucionado mucho. La pregunta



# Grupo Ferretero J. Herbel

En **Grupo Ferretero J.HERBEL** comercializamos una amplia gama de productos de acero comercial y ferretería en general, para servir de manera eficiente a las ramas de construcción, industrial, comercial y particular.

**Nuestro equipo de reparto le entrega en el lugar que usted lo requiera**

Ángulo  
Solera  
Canal  
Viga  
Forja  
Herraje  
Cuadrado  
Redondo  
Pintado/zintro  
Perfil y tablero  
Placa corte a la medida  
Lámina negra galvanizada  
Cerrajería  
Herramienta de mano  
Tornillería  
Ferretería en general



*Personal especializado lo apoya para una mejor elección en su compra.  
**¡Atención personalizada a TODOS nuestros clientes!***

Nicolás Champion MZ. 50LT.40  
col. Miguel Hidalgo, Del. Tláhuac  
C.P. 13200 México D.F.  
Tel: 5850-8443 y 5845-7109

## MEXBELL

Empresa altamente reconocida por su desempeño en las áreas de mantenimiento técnico

Con técnicos especializados en :

**Área electromecánica en general**

**Plomería**

**Electricidad**

**Herrería**

**y más**

**Satisfacen al cliente más exigente**

NUBLO 25  
COL. GRANJAS CABRERA  
DEL. TLAHUAC, C.P.13230  
TEL.: 21 60 20 79 / 36 23 19 83



que todo vendedor en el día a día las nuevas necesidades es: ¿Cómo llamar la atención a mi producto, ¿cómo puedo garantizar que se destaque de los demás - ¿Cómo puedo crear curiosidad en el cliente y ganar para la compra espontánea? El objetivo de la jornada diaria y las necesidades comerciales de nuevo se completan con el Marketing Visual para lograr que la venta sea alentada. La venta tiene lugar aquí a través de imágenes - imágenes, porque siguen siendo almacenados en la memoria más que palabras que se han leído o escuchado. A través de imágenes se pueden despertar las emociones y, por tanto, la venta debe ser alentada. Prácticamente todo lo que entre por tus ojos y llame la atención es un marketing visual.

## INNOVACIÓN

...Sobrevivir no es suficiente." afirma el genio y guru del marketing Seth Godin. Las empresas deben trasladar el concepto de evolución darwiniana a su modelo de negocios ya que son seres vivos que nacen, crecen, interactúan con su entorno, con otras empresas, aprenden y se reinventan".

Las empresas no solo compiten con sus productos o servicios, también con su imagen ya que representa la decisión espontánea del cliente pero también la que denota calidad y servicio.

## EL SENTIDO

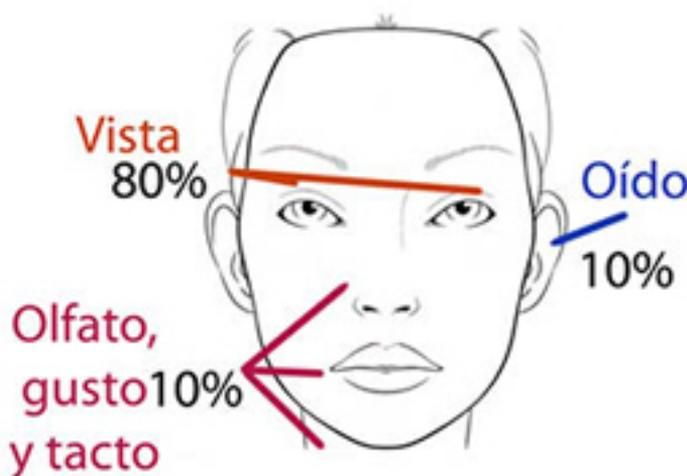
La finalidad de las técnicas de merchandising son las de poder seguir argumentando e influir sobre el público, de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista. Los círculos sociales actuales de nivel medio y medio alto, cada vez gustan más de independencia a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra.

Los de mañana tenderán a sustituir en las ventas la argumentación verbal por la visual. Un buen plan de "merchandising" permite que el propio producto se presente y ofrezca mejor al cliente. Se puede

afirmar, que el "merchandising" sirve para vender más y mejor de forma directa.

Esta comprobado científicamente, que el proceso tal no es más que un proceso de comunicación visual, ya que la vista el 80 % de la percepción humana, el oído implica el 10 % y el resto de los sentidos tacto, olfato y gusto, el otro 10 %. Esto significa que lo visual es fundamental para vender, al igual que la participación del cliente en el proceso de compra. El Merchandising proporciona esa posibilidad al acercar las mercancías a los ojos y a las manos de los compradores.

Si a través del Marketing se elabora la política a seguir en la gestión de venta, a través de la aplicación del Merchandising se ejecuta esta política, poniendo las mercancías en movimiento, exhibiéndolas, promocionándolas con técnicas apropiadas, utilizando elementos psicológicos que permitan impactar, interesar a los clientes e inducirlos a comprar, y mientras la investigación crea preguntas; publicidad informa, atrae al público; la promoción motiva al cliente, lo incita a comprar; el Merchandising mueve la mercancía hacia el cliente.



## VISUAL PARA TODO EL MUNDO

Actualmente las teorías del visual merchandising en nuestro país no son muy conocidas, sin embargo la competencia obliga a madurar y la creciente demanda de artículos de lujo y de acceso a distintas marcas en el mundo han logrado que muchos empresarios con ganas de mejorar su imagen y cartera de clientes opten por recurrir a profesionales en la materia.

Así que si usted decide refrescar su empresa una buena opción es invertir en el VISUAL MERCHANDISING.

# Programas libres en la oficina

El uso de las computadoras alcanza cada día más aplicaciones en todos los ámbitos del quehacer humano. En el caso del trabajo de oficina, va más allá del empleo de herramientas para la edición de documentos de texto, hojas de cálculo y presentaciones electrónicas.

Por otro lado, el uso de programas de licencia libre representan un beneficio para los usuarios y las empresas, por múltiples razones, entre las cuales podemos destacar: el ahorro en el pago de licencias; el uso de formatos estándares que garantizan el acceso universal y en cualquier momento a los datos; los altos niveles de seguridad y estabilidad de los programas; el acceso al código que posibilita la adopción y adaptación de los programas, reduciendo así la dependencia tecnológica; las amplias opciones de ayuda y soporte técnico, muchas veces gratuito; la vasta documentación de los programas, que incluye guías paso a paso, estudios de caso y hasta libros, también gratuitos en muchos casos; se hace realidad el ejercicio del derecho al conocimiento, pues se pueden compartir y estudiar los programas sin ninguna restricción; se evita el riesgo del espionaje tecnológico, el cual ha sido ampliamente documentado en relación con el uso de programas restringidos para obtener información delicada de empresas y gobiernos.

Ya hemos compartido algunos contenidos referentes al uso de los formatos estándares OpenDocument y al uso de programas de oficina como OpenOffice.org y LibreOffice, así como a la

Por: Lic. Armando Soto Baeza

alternativa que los programas libres representan en un ambiente de crisis. Sin embargo, no todas las necesidades de trabajo diario en la oficina corresponden con el tipo de documentos que se generan con estos programas.

Y es que en la oficina actual, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas, o en los negocios en casa, solemos encontrarnos con la necesidad de realizar, sea eventualmente o de manera cotidiana, otras tareas en computadora. Además, la actual crisis económica mundial, que sin lugar a dudas se vea intensificada en los próximos años, dificulta la adquisición de servicios externos para cubrir estas necesidades, de modo que solo en ocasiones especiales se contratan y regularmente se prefiere su generación por personal propio.

Entre las actividades a que nos referimos se encuentran: producción de video; edición de imágenes de mapa de bits o fotografías; trabajo con gráficos vectoriales; conversión entre formatos de archivos multimedia; herramientas auxiliares para la capacitación; programas para la reproducción y edición de audio; y, sin que signifique que es todo, la creación y el mantenimiento de páginas electrónicas (web).

Como puede apreciarse, los campos a cubrir son muy amplios y ello explica por qué, en ocasiones, el usuario acostumbrado a recurrir a programas restrictivos, aunque casi siempre sin el correspondiente pago de licencias, por su elevado costo, considera que no puede migrar su equipo a sistemas libres, como GNU/Linux. Sin embargo, todas ellas pueden cubrirse con programas libres, además de que con frecuencia existen varias alternativas a escoger, dependiendo del nivel de conocimientos del tema por parte del usuario o de sus requerimientos específicos.

Buscamos aportar elementos que faciliten la adopción de programas de uso libre, lo cual representa amplios beneficios para las empresas y para el país. Si considera necesario que escribamos acerca de algún tipo de programa, por favor, escriba sus sugerencias y con gusto lo evaluaremos.

¡ Uso de programas libres como una alternativa para las empresas ante la crisis económica

# galia

## gourmet

Entrevista a Gabriel Chabre  
Por: Lic. Alma González López



Hace un par de semanas tuve el enorme placer de conocer "Galia Gourmet", desde que entre al lugar me maravillo la cantidad de productos gourmet que tenían y cuando deguste sus platillos no pude más que rendirme y no dudé en buscar una entrevista con su director Gabriel Chabre, para que nos contara de viva voz el origen de tan cálido lugar. Aquí la entrevista que nos brinda para SER STRATEGICHE.

**SER STRATEGICHE.-** Buen día Gabriel antes que nada mil gracias por la entrevista, por favor cuéntanos ¿Cómo nace GALIA?

**GABRIEL CHABRE.-** Galia, nace hace casi 10 años, después de abrir una tienda gourmet tuvimos un problema con los socios, perdimos nuestra apuesta vamos a decir, y con mi hermano que es chef decidimos hacer "como una pelota", de seguir el camino hacia arriba y entonces teníamos clientes que nos querían y comenzamos a hacer banquetes desde el departamento, usando la cocina del departamento, después desde una casa y después de una cocina profesional, y ahora hacemos un servicio bastante profesional y compramos esta tienda hace como 2 años y medio para complementar el servicio de banquetes que ya tenemos.

**SS.-** ¿Y cómo es que dos franceses, exitosos, profesionistas, tu hermano Emmanuel es chef internacional, quien me comentaba tu gerente Luciano, fue chef ejecutivo de Michelin, es correcto?

**GC.-** Si es correcto,

**SS.-** Cómo es que deciden apostar por el Mercado mexicano, por qué México para establecer su negocio?

**GC.-** Eso es una casualidad y no, (risas), regresamos al pasado, todo empieza en 1820 (risas) Yo soy de un pueblo en Francia en los Alpes que se llama Barcelonnette y hubo una gran migración de mi pueblo a México de 1820 y 1821 en adelante y hubo mucho éxito bajo el Porfiriato, se hicieron Palacio de Hierro, Liverpool, Fábricas de Francia y mucha fortuna, y yo no tengo des-

afortunadamente nada que ver con ellos (risas), pero cuando tuve la oportunidad de hacer una practica en México, ¡Ah pues a conocer México!, y me gusto, y de una practica se convirtió en un trabajo fijo y de un trabajo fijo dije me gusta la vida en México, abrí la tienda gourmet y buscaba un chef, llame a mi hermano que trabajaba en uno de los mejores restaurantes en París y entonces se vino mi hermano, aprendió a cocinar con la altura de México con los productos mexicanos y a conocer la cultura y abrimos la tienda gourmet con nuestros socios durante un año hasta que sucedió la ruptura y dijimos regresamos a Francia o lo seguimos intentando, y pensé: el clima está bueno, la gente está feliz!

**SS.-** Si mucho, te confieso que cuando conocí el lugar me enamoré, el servicio impecable, los productos, el vino, los platillos cada detalle, hasta la presentación del menú es increíble.

**GC.-** Lo que hacemos es traer cada vez más cosas francesas o aquí producirlas o incluso buscar pequeños productores, como ahora tenemos un jamón de bellota que viene de la sierra de Oaxaca, que un señor hace allá, tenemos un queso que es como un primo lejano de la tomme de Savoie que la llamamos tomme de Jalapa que es un pequeño producto también de Jalapa.

**SS.-** Y esos los puedes considerar como los productos estrella de Galia o hay algo que solo puedes encontrar aquí?

**GC.-** Son varios productos que solamente vas a encontrar aquí, creo que somos los únicos revendedores de esos productos.

**SS.-** Checando su portal de Internet, vi algunos de sus servicios se que hacen banquetes y eventos empresariales, nos puedes platicar quienes han sido sus clientes?

**GC.-** En banquetes tenemos mas experiencia tenemos 10 haciendo banquetes, hoy en día trabajamos con 8 embajadas, Francia, muchos países de la unión europea, trabajamos con empresas como L'oreal, trabajamos con YSL, Helena Rubinstein, Lancome, acabamos de hacer un evento con American Express, hemos trabajado con la Secretaria de Agricultura, son algunas de las empresas que puedo nombrar.

**SS.-** ¿Cuál es la formula para reinventarse?

**GC.-** Creo que misma la pasión es lo que hace que la gente llegue aquí (risas), si tenemos las orejas grandemente abiertas para saber cuando se esta haciendo un producto atípico para conseguirlo o cuando vamos a pueblar de fines de semana y probando cosas que nadie va a probar.

**SS.-** Veo que también tienen cervezas artesanales

**GC.-** Si tenemos muchas cervezas artesanales y si así es, y creo que nos hicimos una fama, también la gente sabe y a veces ni se como llegan a la tienda pero llegan a la tienda por recomendación de alguien que dice ve a Galia Gourmet, ellos van a probar tus productos y se ellos les gustan seguro los van a vender.

**SS.-** Eso es excelente, de alguna manera también apoyan a los pequeños empresarios dando a conocer sus productos, y es que cuando algo es bueno como Galia Gourmet y Galia Chef, es seguro que se recomienda de boca a boca, no se si estás de acuerdo conmigo?

**GC.-** Por supuesto, y también dentro de nuestros clientes particulares de eventos, hacemos muchas bodas, fiestas de cumpleaños o cosas así, platicamos mucho con la gente para personalizar los eventos y también llegamos a escuchar de ellos "ah prové un super queso por allá pruébalo" y bueno decimos pues vamos a ver.

**SS.-** Consideras que el consumidor Mexicano es exigente?

**GC.-** Yo trabajo en dos zonas en la Roma y también la clientela de las Lomas Lomas Altas, son clientelas poco parecidas, por que nos contrata por que llegan a ver algo de atractivo en las cosas bien hechas en cues-



tión de servicios y de comida, y bueno esa es gente gourmet y la gente gourmet en México tiene mucha exigencia en el paladar, no se les engaña fácil, se puede engañar a ciertas personas, pero yo puedo decir que los que tengo no los puedo engañar y no los quiero engañar y si son gente exigente, y además vienen aquí por que es familiar, están como en casa y como ves el servicio es "relax".

**SS.-** Si claro la ambientación es sencilla acogedora, el sabor de la comida es delicioso, muy buenos vinos por cierto.

**GC.-** Gracias, si el mismo cliente que va a estar aquí y que me va a contratar para su casa sabe que el servicio va a ser impecable y me va a pedir que los meseros y todo lo este en orden

**SS.-** Delicioso Gabriel!, Cuantas personas trabajan en Galia?

**GC.-** Somos 15 personas fijas y 25 meseros

**SS.-** Y ya con 10 años como empresa en México han recurrido a la ayuda de asesoría de negocios o consultoría?

**GC.-** Bueno cuando tuvimos el problema con los socios buscamos apoyo con abogados y no encontramos solución pero asesoría con consultores nunca mas bien de ver como salimos y con amigos que tienen negocios y bueno nos vamos dando consejos.

**SS.-** Tienes alguna clave del éxito? Consideras que hay una pieza clave en todo esto?

**GC.-** El trabajo, Nunca cansarte (risas) siempre creer que va a funcionar estar convencido y si no funciona regresar y regresar.

**SS.-** Que bien eso es muy importante, además de que me imagino que su trabajo les llena demasiado

**GC.-** Si, es una pasión.

**SS.-** Por último Gabriel que les recomendarías a los empresarios nacionales y extranjeros?

**GC.-** Prepararse bien, no hacer un negocio de "ONE-SHOT" que es lo que se hace mucho en México de ganar rápido y gastarse rápido, si no mas bien de construir algo a largo plazo y de pensar en el futuro y armarse de paciencia.

**SS.-** Gabriel, eso es todo te agradezco el tiempo, por abrirle las puertas a *Ser STRATEGICHE* y sobre todo por la pasión que tienen por su empresa y que saboreamos en cada visita.

**GC.-** Cuando gusten estamos a sus ordenes.

**SS.-** Merci Beaucoup

**GC.-** De Rien

**GALIA** es una muestra del amor y la dedicación que 2 jóvenes y talentosos empresarios apostaron por construir un sueño en México y han triunfado gracias a su constancia y pasión por lo bueno.

Señor empresario lo invitamos a conocer **GALIA** y también su servicios de banquetes, sin duda es una excelente opción para sus eventos empresariales.



galia  
gourmet

# Warren Buffett

1930 - Actual

Nació el 30 de agosto de 1930, en Omaha, Nebraska, Estados Unidos. Es un inversionista, empresario y filántropo. Catalogado como uno de los más importantes inversionistas a nivel mundial, además es el más grande accionista y CEO de Berkshire Hathaway. Especulándose que su riqueza oscila entre los 52 mil millones de dólares.

Considerado por Forbes como la persona más adinerada del mundo desde el 2008, pero que fue desplazado por Bill Gates ese mismo año. Posteriormente fue quedando en el tercer lugar, luego de Carlos Slim, en el 2010.

Sus padres fueron Howard y Leila Stahl. Su padre fue corredor de bolsa. A muy corta edad repartió diarios, y ello habría iniciado su interés por los medios de comunicación. Realizando en el futuro muchas inversiones certeras, que incluían el Washington Post.

Desde joven Warren incurrió en varios negocios en sus ratos libres; sin embargo, luego de graduarse en la Universidad de Nebraska, realizó sus estudios de economía en Columbia Graduate Business School, llegando a ser alumno de Benjamin Graham.

Hace poco se publicó la obra *The Snowball: Warren Buffet and the Business of Life*, que fue hilvanada por Alice Schroeder, y que su mayor atracción es la vida personal de Buffet. En dicha obra se narra la historia de un hombre con mucha sensibilidad con las mujeres, con las que tuvo muchas veces vínculos complicados.

Contrajo nupcias en 1952 con Susie Thompson, y yéndose a vivir a un departamento precario, por el que pagaban 65 dólares al mes. Estuvo irrumpiendo por cierto tiempo en una estación de Texaco. Llegando a convertirse en docente nocturno de la Universidad de Omaha. No obstante, su gran timidez al hablar en público lo venció al acudir al gurú de la comunicación Dale Carnegie.

Su divorcio con Susie en 1977 lo deprimió mucho. Además cuenta su biografía que Buffet estaba muy embelesado de su mujer, y cuando se separaron estuvo como un vagabundo buscándola constantemente, dejando de lado su alimentación.

Sin embargo, los dos confesaron el gran amor que se tenían, hasta el día del deceso de ella en el 2004, debido a un cáncer a la garganta. Buffet se quedó hasta el último momento a su lado, y al fallecer no quiso ir al funeral.

Susie todavía en vida le hubo pedido a su amiga Astrid Menk que se encargara de los cuidados de su esposo cuando ella haya partido. Llegando a ser la segunda esposa de Buffet luego del deceso de Susie.

# Frases

"La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno mismo."

- Galileo Galilei

"El mundo de las ideas incide el mundo físico; piensa bien y harás lo correcto."

- Platón

"Algunas veces las estrategias son más importantes que la innovación en sí misma. El problema es que raramente te dejan una segunda oportunidad."

- Peter Druker

"Sólo porque algo no haga lo que era previsto no quiere decir que sea inútil el esfuerzo."

- Thomas Alva Edison

"El lenguaje es el gran instrumento de la ambición humana."

- Adam Smith

"Saber es acordarse."

- Aristóteles

"Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano."

- Isaac Newton



# Vendedores Perros

Autor: Blair Singer

Editorial: Aguilar

Por: Carlos Alfonso Zárate Díaz

Es muy probable que al formar un equipo de ventas note que cada integrante opta por estrategias diferentes aunque el objetivo sea común (cerrar la venta), los caminos hacia ella pueden variar; usted se preguntará por que ocurre esto y como puede establecer un plan de ventas que resulte alcanzable y no choque con la personalidad, estilo de vida o formación académica de cada uno de sus vendedores.

Me gustaría recomendarle un excelente libro que toca este tema a detalle y se ha convertido en un clásico para los profesionales de las ventas, me refiero a "VENEDORES PERROS" de Blair Singer, en esta obra Singer hace una descripción poco común del perfil del vendedor, siendo más precisos de los vendedores, ya que él se basa en las características y personalidades de 5 razas caninas para explicar el comportamiento de los vendedores y como se fusionan e interactúan con sus clientes.

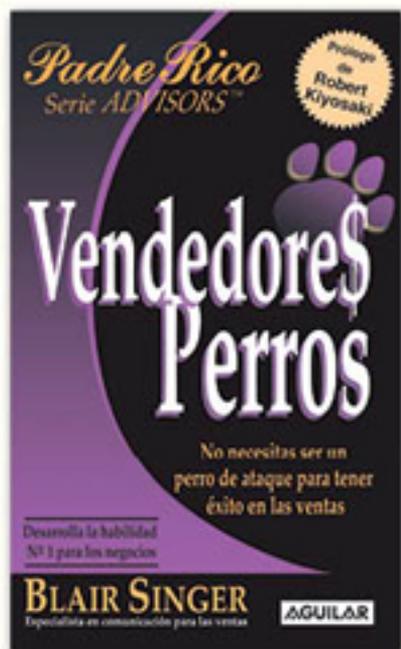
Singer escoge cinco populares razas de perros y como verá en las siguientes descripciones no podrá negar la similitud que existe entre ellos y el común del equipo de ventas.

**El Pitbull:** Es el principal exponente en perros de ataque tanto en las calles como en la venta, agresivo en el pacto, su audacia y persistencia lo lleva a obtener su objetivo. No se detiene ante nada para obtener el trato por mínimo que sea.

**Poodle:** Vendedor que proyecta y goza del glamour esto le ayuda a relacionarse con personas de alto estatus en la sociedad.

**Chihuahua:** Sus capacidades son más estratégicas, busca información para obtener la atención absoluta y control sobre el público, esto le permite hablar con mayor fluidez para dar su punto a comerciar.

**Golden retriever:** Sus lazos de amistad son más importantes que la venta misma, le dan prioridad a la confianza que se da entre él y el consumidor, esto le ayudará a generar contactos de alto prestigio.



**Basset hound:** Se percibe como la persona que es capaz de manipular al interesado con sus dotes de pena, cacidad y misericordia para que la persona a tratar se muestre más compasión ante él y así poder obtener el pacto acordado.

Tras leer este libro usted además de identificar las características de sus vendedores, con la finalidad de desarrollar las habilidades que le permitan generar un flujo interminable de compradores.

Si usted se dedica a la labor de las ventas podrá identificarse y sacar provecho de sus aptitudes.

O bien podrá inspirar y dirigir a cualquier equipo de vendedores y publicistas para convertirlos en un flamante equipo de ventas.

Al finalizar el libro se dará cuenta que su percepción se abra agudizado para poder identificar las debilidades y fortalezas y como encaminadas a las ventas. Este libro puede contribuir a obtener un mayor conocimiento mediante una gran cantidad de ejemplos que se presenta en nuestras vidas y a su vez alcanzar el éxito deseado. LA VENTA EFECTIVA.

Esperamos que esta recomendación sea de utilidad y pueda compartirla con su equipo de trabajo.

# Curso Básico



Joomla!™

Sistema de manejo de contenidos

**Aprende a manejar el mejor editor de contenidos de manera gráfica, ya no luches con el código; diseña tu portal de manera rápida.**

**Impartido por  
Armando Soto Baeza**

**Incluye 1 año de  
Hospedaje y  
tramite de tu dominio**

**Por 3 sábados  
12hrs totales**

**Aparta tu lugar ahora mismo  
CUPO LIMITADO**



Servicios  
Estratégicos  
Rentables

Informes e Inscripciones:  
Independencia 101 - 42.  
Col. Centro C.P. 06050, México D.F.  
Tel: (55) 5512-1527 / 5512-5162  
asbaeza@serinsii.com.mx  
www.serinsii.com.mx

# AIKIDO

## GRAN SEMINARIO INTERNACIONAL

AIKIDO DOSHU  
MORITERU UESHIBA SENSEI  
DE VISITA EN

# MÉXICO

合気大神



22, 23 Y 24 DE FEBRERO DE 2013

CUPO LIMITADO

kjacomunicacion@gmail.com  
me@kuritajukuaiki.com



AIKIKAI



KURITA JUKU AIKI

www.kuritajukuaiki.com

CEL. (04455) 2748-3618  
(04455)5406-5122