

## EMPRESAS INNOVADORAS, NEGOCIOS RENTABLES

CREAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS  
ES CLAVE PARA CONQUISTAR MERCADOS  
DESATENDIDOS Y RENTABLES

» **EL FRACASO**  
COMO FUENTE  
DE APRENDIZAJE

» **LECCIONES DE LA**  
CRISIS FINANCIERA  
INTERNACIONAL

» **GERMÁN CARRERA DAMAS**  
«EL QUE NO ENTIENDE LA HISTORIA  
VE SÓLO EL CAMBIO»

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>Innovación: ¿otra moda más?</b>   RAMÓN PIÑANGO
<b>PARECERES</b>	<b>6</b>	<b>¿Se apaga el periodismo de investigación?</b>   HENRY GÓMEZ SAMPER
	<b>6</b>	<b>¿Es (o no) digno de admiración ser despiadado en los negocios?</b>   GUILLERMO S. EDELBERG
	<b>7</b>	<b>Chile sí pudo</b>   RAÚL MAESTRES M.
	<b>9</b>	<b>El gerente ideal en América Latina</b>   ENRIQUE OGLIASTRI
	<b>9</b>	<b>¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?</b>   ALEJANDRA GONZÁLEZ MÁRMOL
	<b>11</b>	<b>La condición de líder</b>   ALFREDO C. ÁNGEL

## TEMA CENTRAL

		<b>Innovar para crear nuevos negocios</b> Cada vez se hace más difícil para las empresas seguir creciendo en volumen y valor, porque los mercados en que compiten han llegado a la madurez y queda muy poco espacio para innovar, si se siguen los paradigmas tradicionales. En esta edición se abordarán nuevos enfoques que permitan a las empresas reconstruir las fronteras del mercado para crear nuevas oportunidades de negocio.
	<b>12</b>	<b>Cómo reconstruir las fronteras del mercado para crear «océanos azules»</b>   MARÍA ANTONIA CERVILLA Y RAQUEL PUENTE
	<b>18</b>	<b>Hacer de la innovación una competencia</b>   HORACIO VIANA DI PRISCO
	<b>24</b>	<b>Innovar para hacer sostenible el negocio</b>   OSWALDO LORENZO OCHOA
	<b>28</b>	<b>¿Qué hace a un emprendedor innovador?</b>   NUNZIA AULETTA Y RAQUEL PUENTE
	<b>34</b>	<b>Atreverse a la innovación abierta</b>   NUNZIA AULETTA Y LORENZO LARA CARRERO
	<b>38</b>	<b>Todo lo que usted quería saber sobre... Oportunidades en Venezuela: entre la rivalidad y la innovación</b>   NUNZIA AULETTA, RAQUEL PUENTE Y CARLOS JIMÉNEZ

## CONVERSACIÓN

	<b>44</b>	<b>«El que no entiende la historia ve sólo el cambio pero no la continuidad»</b>   conversación con el historiador GERMÁN CARRERA DAMAS Famoso por su estudio pionero sobre la utilización política de la imagen de Bolívar, Carrera Damas no vacila en augurar la superación de la crisis que afecta al sistema democrático venezolano. Su experiencia como historiador y testigo de acontecimientos cruciales lo lleva a afirmar que poco entiende de la historia quien sólo ve los cambios y no aprecia la continuidad en los procesos humanos.
--	-----------	---

## TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

	<b>50</b>	<b>Volatilidad, rebalanceo y otras artes</b>   CARLOS JARAMILLO Z. La crisis financiera internacional no sólo ha traído consigo importantes pérdidas para instituciones financieras e inversionistas, sino también expectativas de bajas tasas de interés a corto y mediano plazo, y un discreto crecimiento de los mercados accionarios de los países desarrollados. En este nuevo escenario, personas e instituciones revisan sus estrategias de inversión.
--	-----------	--

DEBATES IESA

Volumen XV, número 2, abril-junio 2010

Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

### Consejo editorial

Nunzia Auletta • Henry Gómez Samper  
Rosa Amelia González • María Helena Jaén  
José Malavé • Ramón Piñango  
Gustavo Romero • Francisco Sanánez  
Miguel Ángel Santos • Luis Yanes  
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Instituto de Empresa, Madrid)  
Horacio Viana Di Prisco (Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile)

### Director

Ramón Piñango

### Editor

José Malavé

### Editor asociado

Virgilio Armas Acosta

### Editor asistente

Rafael Jiménez Moreno

### Concepto gráfico

Laura Morales Balza  
laura@camoba.com.ve

### Diseño y diagramación

Camoba ca.  
www.camoba.com.ve

### Ilustración de portada

Estudio Piso 11 / Gustavo González

### Publicidad

Morella Soto  
Ninín Ohep

### Administración

Yudyt Medina

### Distribución

Ediciones IESA  
El Nacional

### Montaje electrónico

e impresión  
Grabados Nacionales

Tiraje: 10.000 ejemplares



Instituto de Estudios  
Superiores de Administración  
Caracas • Maracaibo • Valencia  
Venezuela

GERENCIA Y LIDERAZGO  
RESPONSABLE

	<b>54</b>	<b>Batallas perdidas, guerras ganadas: el fracaso como fuente de aprendizaje</b>   REBECA VIDAL Y SHAILA ROLO Un fracaso puede ser frustrante para un emprendedor, pero también puede generar grandes aprendizajes. Seis emprendedores que vivieron momentos difíciles aprendieron la necesidad de planificar, rodearse de gente calificada y ser creativos y humildes para reconocer los retos y superarlos con éxito.
	<b>60</b>	<b>Doce ingredientes de una reunión productiva</b>   MARCEL ANTONORSI BLANCO Las reuniones son necesarias, incluso inevitables, en cualquier organización. Pero, ¿quién no se ha quejado de muchas de las reuniones en las que ha participado? Realmente, son muy pocas las reuniones productivas. Esto se debe a que faltan ingredientes esenciales en su diseño o realización.
<b>REPORTAJES</b>	<b>64</b>	<b>¿Cómo manejo esta franquicia?</b>   FABIANA CULSHAW La franquicia es un tipo de negocio atractivo por su relativa baja inversión y retorno a corto plazo, pero todo depende de cómo se enfoque. Gran parte de las iniciativas empresariales desaparece antes de los cinco años de vida, por falta de dirección y decisiones desacertadas.
	<b>68</b>	<b>Marcas propias: una estrategia para aumentar las ventas</b>   CARMEN SOFÍA ALFONZO A. 141 años en el mercado denotan éxito y rentabilidad. El supermercado británico Sainsbury fue la primera empresa que ofreció productos de marca privada. Hoy estas categorías representan la mitad de sus ventas. Venezuela exhibe también experiencias exitosas de marcas propias: Farmatodo, Farmahorro y Locatel son algunas de ellas.
<b>EXPERIENCIAS</b>	<b>72</b>	<b>Telmex y Cantv: ¿invertir en Venezuela?</b>   CARLOS A. MOLINA Y MIGUEL ÁNGEL SANTOS En abril de 2006, Telmex, el gigante mexicano de las telecomunicaciones, consideró comprar poco más de la cuarta parte de las acciones de Cantv. La tasa de descuento recomendada por los evaluadores fue rechazada por los accionistas de Telmex, pues, a su juicio, era muy baja para los riesgos que había que correr por invertir en Venezuela.
<b>GERENCIA EN LA RED</b>	<b>78</b>	<b>El poder de una historia</b>   RAFAEL JIMÉNEZ MORENO
<b>RESEÑA</b>	<b>80</b>	<b>El líder y la reconciliación nacional</b>   MIGUEL ÁNGEL SANTOS
<b>ENSAYO</b>	<b>82</b>	<b>Historia trágica de la libertad</b>   TOMÁS STRAKA La libertad como problema histórico y como problema ético, en cuanto valor sostenido por las élites latinoamericanas desde la Emancipación, sirve de eje para entender los encuentros y desencuentros de los ideales del capitalismo en la construcción de las repúblicas de la región. Este es un tema clave para el debate del bicentenario de las Independencias, que está por celebrarse en toda Hispanoamérica.
	<b>86</b>	<b>Debates IESA en breve / in brief</b>

**Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.**

**Información** Comuníquese con Virgilio Armas Acosta. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.

Teléfono: (0212) 5554.408. Fax: (0212) 5554.445.

Dirección electrónica: debates@iesa.edu.ve.

En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

**Publicidad** Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / 0212-555.43.74

Ninin Ohep: ninin.ohep@iesa.edu.ve / 0416-627.98.12 / 0212-555.43.74