

EDITORIAL	4	¿Explotar o explorar? / Ramón Piñango
PARECERES	6	¿Por qué los académicos trabajamos tanto? / Henry Gómez Samper, Elvira Salgado y Bart van Hoof
	6	Jefe y amigo a la vez: ¿es esto posible? / Guillermo S. Edelberg
	8	Ciudadanos anómicos / Raúl Maestres
	9	Justicia / Enrique Ogliastrí
<hr/>		
TEMA CENTRAL		Desafíos de la innovación Identificar factores de diferenciación que puedan convertirse en ventajas sostenibles requiere una visión bifocal: detectar lo que exige el mercado y mirar al futuro con un pensamiento de diseño capaz de cambiar el juego competitivo.
	10	Desafíos de la innovación empresarial en América Latina / Nunzia Auletta y Edwin Ojeda
	16	Los predicamentos de la innovación / Carlos Jaramillo
	20	Innovar en tiempos difíciles / Rubén Darío Díaz
	24	La nueva era de la innovación / Carlos Jiménez
	26	Encandilamiento tecnológico / Lorenzo Lara Carrero
<hr/>		
CONVERSACIÓN	27	«Tus clientes tienen que pensar que siempre están en el paraíso» / Conversación con Ottynayver Cadena, director del Grupo Mantra El creador de las tiendas Mantra reivindica la importancia social de la figura del emprendedor y recomienda no dejarse abrumar por un entorno signado muchas veces por la incertidumbre y el pesimismo.
<hr/>		
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	32	Estrategia: el proceso de formulación / Ernesto Blanco Martínez La estrategia revela el rumbo que desea seguir una organización. Su formulación requiere un proceso de reflexión que se alimenta de información del entorno (externo e interno) de la organización.
	38	Recursos humanos: un gran problema para las pymes / Carmen Cecilia Torres Poco se sabe de las prácticas de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas.
	42	La oficina familiar y sus funciones / Roberto Vainrub En la empresa familiar coexisten tres sistemas: propiedad, negocio y familia. Para minimizar los potenciales conflictos que genera esta trilogía, y maximizar las sinergias, es necesario establecer reglas claras en este complejo ecosistema.
	46	América Latina y la revolución energética en América del Norte / Luisa Palacios Las exportaciones latinoamericanas de petróleo hacia Estados Unidos están siendo desplazadas por el aumento de la producción en ese país y por las exportaciones de crudo pesado —más baratas— de Canadá.

DEBATES IESA

Volumen XIX, número 2, abril-junio 2014

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

Consejo editorial

Nunzia Auletta • Henry Gómez Samper
 Milko González • Rosa Amelia González
 Carlos Jiménez • José Malavé
 Ramón Piñango
 Steven I. Bandel (Organización Cisneros)
 Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)
 Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
 laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación

Camoba ca.
 www.camoba.com.ve

Diseño de portada

Aitor Muñoz Espinoza

Publicidad

Morella Soto
 Ninín Ohep

Administración

Yudyt Medina
 Wuiker Zambrano

Distribución

Ediciones IESA
 Cadena Capriles

**Montaje electrónico
 e impresión**
 Editorial Arte



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
 RESPONSABLE

**TODO LO QUE USTED
QUERÍA SABER SOBRE...**

	52	La inversión extranjera / Stefania Vitale La inversión extranjera directa comenzó a crecer de forma espectacular en los años ochenta. Los países en desarrollo y las economías en transición se han convertido en destinos atractivos con el paso del tiempo.
EXPERIENCIAS	56	Powerven: cuando cambiar es un imperativo / María Helena Jaén, Roberto Montesinos y José Ramón Padilla Ante un enrarecido clima político y económico, Powerven realizó un audaz movimiento: entregó sus operaciones a cooperativas formadas por los mismos trabajadores.
TENDENCIAS	64	El Fondo Chino auxilia al gobierno venezolano en la crisis económica / Fabiana Culshaw
	67	La economía de los subsidios: ¿es posible eliminarlos? / Marianna Párraga
	69	Venezuela-Colombia: tan cerca y tan lejos / Mariana Martínez Rodríguez
	72	Venezuela: crecimiento cero en 2014 / Fabiana Culshaw
	75	Inditex en Venezuela: la incertidumbre como tendencia / Amira Saim
	77	Arquitectura nacional: el reto de lo urbano / Gleixys Pastrán C.
	79	Para descodificar el conflicto venezolano / Luis Martínez
	81	Empesarias exitosas y mamás a tiempo completo / Carmen Sofía Alfonzo
TECNOLOGÍA MÓVIL	83	Pagos móviles: Perú como caso de éxito / Miguel León
MODO TEXTO	84	Curaduría de contenidos: el exceso de información es un mal curable / Luis Ernesto Blanco
DOSPUNTOCERO	85	Infoc Ciudadanos / Yimmi Castillo
CAPITAL DE MARCA	86	Contar historias: lo que el Gabo enseñó de mercadeo / José Luis Saavedra
INICIATIVAS	87	PagoFlash.com: un nicho en el ciberespacio venezolano / Carmen Sofía Alfonzo A.
RESEÑA	88	La empresa: ¿una idea revolucionaria? / Alejandro E. Cáceres
ENSAYO	90	La mayoría: ¿una ficción? / Rafael Jiménez Moreno ¿Por qué una cantidad de votos, ciertamente mayor que una minoría pero menor que la totalidad, le otorga a un sector de la población el dominio político pleno y el disfrute absoluto de los privilegios asociados con el mando?
	95	Debates IESA en breve in brief

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

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

(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / 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) 5554.374

Ninín Ohep: ninin.ohep@iesa.edu.ve / 0416-627.98.12 / (0212) 5554.374