

# El fin de la ventaja competitiva

<< Artículo principal >>

# Regiones

## Región Centro:

Mar Mediterráneo 183, Col. Popotla,  
Delegación Miguel Hidalgo.  
C.P. 11400, México, D.F.  
infocdmexico@icami.mx  
Tel.: +52 (55) 5342 8120

## Región Norte:

Padre Mier 1342 Pte.,  
Col. María Luisa.  
C.P. 64040, Monterrey, N.L.  
infomonterrey@icami.mx  
Tel.: +52 (81) 1133 5555

## Región Noroeste:

Insurgentes 350 Sur,  
Centro Sinaloa. C.P. 80000,  
Culiacán, Sinaloa.  
infonoroeste@icami.mx  
Tel.: +52 (667) 761 1015 / 4108

## Región Occidente:

Av. López Cotilla 1465, 6° piso,  
Esq. Av. Chapultepec, Col. Americana.  
C.P. 44140, Guadalajara, Jalisco.  
infooccidente@icami.mx  
Tel. / Fax: +52 (33) 3818 6600  
01 800 22 ICAMI (42264)



## ESTRATEGIA COMPETITIVA

TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS  
DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES

Michael E.  
Porter

Traducción  
Eduardo Bueno Campos

PIRÁMIDE



El Fin de la Ventaja  
Competitiva



# Índice

# Editorial

Desde hace algunos años, muchas de las empresas nacionales e internacionales, tienen en su conocimiento que se deben mantener a la vanguardia y sobre todo, ser competitivas para no sólo aumentar su productividad, sino para permanecer.

¿Qué entendemos como ventaja competitiva? ¿Cuándo y dónde aplicarla? ¿Funciona?, tal vez esas preguntas han generado más de mil respuestas. Este mes, el artículo principal de nuestro boletín responde a esas incógnitas y nos hace reflexionar ciertamente de la verdadera y eficaz aplicación de la competencia empresarial.

Paralelamente, antes de terminar este 2014, el Sistema ICAMI tiene el honor de presentar a todos nuestros Egresados, el primer programa de continuidad a nivel Nacional, ICAMI Continuum. Más allá de nuestro sentido humano y profesional de formación, hoy nos dirigimos a aquellos que hicieron de ICAMI no sólo una comunidad, sino una familia; para ofrecerles un programa que los mantendrá actualizados sobre temas que competen a todo ejecutivo y a las empresas en México.

Porque el reto nunca termina, ICAMI Continuum 2015.

**Sistema ICAMI**

# El fin de la ventaja competitiva

**Por: \* Ángel Ignacio Hernández Vega**

Los ejecutivos, empresarios, emprendedores nos educamos y hemos enseñado y aplicado en tema de estrategia las teorías de Michael Porter y su modelo del análisis de las cinco fuerzas, los modelos desarrollados por el Boston Consulting Group (BCG) acerca de análisis de los portafolios corporativos o los ensayos de Hamel y Prahalad sobre la competencia clave de la empresa.

El año pasado me encontré con un artículo en Harvard Business Review (HBR) de la Dra. Rita Gunther Mc Grath, que expone que el mundo de negocios se ha vuelto obsesivo con la idea de una ventaja competitiva sustentable. Sostiene la Dra. Gunther que se vuelve particularmente difícil mantener una verdadera ventaja competitiva en el ambiente de negocios en el que nos desempeñamos, es decir, sólo existen “ventajas competitivas temporales.”

Debo confesar que después de muchos años de mantener las teorías mencionadas sobre ventaja competitiva sustentable, resulta un gran impacto cuando alguien te muestra una teoría diferente.

Me interesé por entender su tesis, la cual se centra en que una ventaja sustentable significa una tendencia a la estabilidad, lo que puede resultar mortal en un ambiente de gran volatilidad. La Dra. Gunther expone que la suposición de estabilidad significa inercia y crecimiento de estructuras de poder en los modelos existentes de negocio; significa para las personas caer en rutinas mentales, todo esto lleva a no desarrollar la innovación y la creatividad.

Después de este artículo del HBR, la Dra. Gunther publicó un libro titulado “El Fin de la Ventaja Competitiva” en el que expone a detalle los conceptos mostrados, por lo que me resultó de gran relevancia lo siguiente:

En el año 2010 la Dra. Gunther y su equipo realizaron una investigación de las compañías públicas listadas en cualquier bolsa del mundo y que su valor de mercado fuera de al menos \$1,000 millones de dólares al fin de 2009. Se obtuvo un universo de 4,793 empresas; de este universo se seleccionaron aquellas cuyas ventas o su utilidad neta habían crecido al menos 5% cada año en los últimos cinco años (de 2004 a 2009), es decir un crecimiento superior en 1% al del Producto Interno Bruto (PIB) global durante ese período. El resultado es que sólo 8% de las compañías crecieron sus ventas en 5%, pero sólo 4% de las compañías superó la meta del crecimiento de la utilidad neta.

El análisis se amplió para comparar el estudio en los años 2000 a 2004 para excluir el impacto de la recesión del año 2008. Solamente diez empresas fueron capaces de hacer crecer su utilidad neta en forma consistente por al menos 5% durante el período de estudio.

Empresa	País de Origen
Cognizant Technology Solutions	Estados Unidos
HDFC Bank	India
FactSet	Estados Unidos
ACS	España
Krka	Eslovenia
Infosys	India
Tsingtao Brewery	China
Yahoo! Japan	Japón
Atmos Energy	Estados Unidos
Indra Sistemas	España

Los nombres de esas diez empresas, pueden sorprender a más de uno, y al igual que a mí habrá compañías en la lista de las cuales nunca había escuchado.

La conclusión que obtiene la Dra. Gunther es que las empresas que tienen el mayor crecimiento son aquellas que buscan estrategias con una perspectiva de largo plazo y que saben a dónde quieren llegar, pero con el reconocimiento que lo que hagan hoy no los llevará a su crecimiento futuro. La conclusión es que estas empresas se han especializado en explotar ventajas competitivas temporales, no ventajas competitivas sustentables.

Mi intención en las siguientes líneas es compartir la reflexión y la acción que este artículo me provocó considerando diversos aspectos, en lugar de resumir las ideas y conceptos estupendamente presentados en el artículo y libro referidos.

### **Gobierno Corporativo:**

Se trata de un fuerte llamado de atención al quehacer directivo. Me hace reflexionar sobre el papel que como ejecutivo desempeño en mi empresa. Me he preguntado qué tan fácil en la empresa de la que soy Director o de las organizaciones que asesoro, le resulta a un empleado exponer a la dirección su observación sobre las condiciones de la oferta del producto, comentarios sobre una mala percepción de la empresa, sea el producto, el servicio o qué tanta atención reciben los comentarios sobre la estrategia que la empresa está siguiendo.

Representa una llamada a observar el tratamiento que se le brinda a las propuestas no tradicionales conforme a la cultura corporativa. Me pregunto: ¿Soy capaz de apoyar iniciativas diferentes en atención a cambios al ambiente de negocio? ¿Cuál es mi actuación directiva? ¿Qué tan bien la ejerzo en función de la capacidad de escuchar y dar la oportunidad de convencer o ser convencido? Esto se puede traducir en la capacidad de aprendizaje y en un verdadero liderazgo centrado en valores, ya que se respeta ante todo a la persona y se le da un justo valor a su actuación.

### **Desempeño Individual:**

El mundo ha cambiado y la pregunta que te hago es ¿Tú como ejecutivo o como persona te has adaptado y estás en línea con este cambio?

Atendiendo a la tesis de la Dra. Gunther, ¿Eres de los que crees que has alcanzado una ventaja competitiva sustentable porque tuviste la oportunidad de atender una Universidad de prestigio y mejor aún, participaste en un programa de maestría en el extranjero? ¿Me encuentro desde hace varios años en una empresa en la escalera corporativa alcanzando posiciones y ahora mi mundo se centra sólo en el crecimiento de la organización? ¿Dejo de estudiar y leer y peor aún, ya no tengo comunicación con los empleados, sólo con los Directores de la propia empresa y con otros Directores?, ¿Descarto

escuchar los comentarios sobre la mala percepción de los productos de mi empresa o de las quejas sobre el servicio y no me doy cuenta que el mundo está cambiando?

Piensa en los ejecutivos de empresas como las que cita la Dra. Gunther; Sony, IBM, Research in Motion, Kodak, GM y muchas otras que teniendo una posición competitiva envidiable, un día se encontraron con la compañía en pésimas condiciones de mercado y como ejecutivo te despiertas a una realidad: “yo me volví obsoleto y la aparente ventaja competitiva se volvió un arma contra mi propia persona”. Me puedo encontrar al siguiente día desempleado y peor aún, completamente inadaptado para lo que el mercado está demandando, mis habilidades directivas se oxidaron y ya no soy competitivo.

**Puedo concluir que estoy de acuerdo con la tesis que las empresas no pueden mantener una ventaja competitiva sustentable, pero mi reflexión es que los directivos sí pueden mantener una ventaja competitiva sustentable.**

Esta ventaja competitiva sustentable de un directivo, consiste en desempeñar mi papel como responsable de una organización con plena conciencia de que siempre tengo oportunidad de realizar las cosas mejor de como las hice anteriormente. Para ello lo más importante es no perder la capacidad de escuchar. Se trata de ser un líder que tenga un sentido profundo de la humildad, que está convencido que el poder significa una responsabilidad y que uno de los distintivos de un buen Director es que siempre procura el desarrollo profesional y personal de los individuos que están a su cargo.

Por tanto, puede resumirse en que estoy convencido que fui creado para un fin superior y que debo corresponder a ese llamado, teniendo como meta la perfección de mi persona y de quienes están a mi alrededor.

Te invito a que inicies el día de hoy a dedicar cinco minutos al final de tu día a realizar un ejercicio sincero, que consiste en:

- Dar gracias por todo lo bueno que recibiste en el día (que siempre lo hay y en abundancia).
- Resume alguna buena acción que realizaste durante el día.
- Piensa que aunque bueno se puede hacer aún mejor y haz el propósito de superarlo en la siguiente oportunidad que se presente.

Un ejercicio de esta naturaleza te llevará a la reflexión, al crecimiento y en una palabra, a sostener tu ventaja competitiva que es la de ser un verdadero Director. Una persona con estas características será apreciada por cualquier organización ya que es quien marcará la dirección y a través de su ejemplo hará que los colaboradores de la misma sigan el mismo camino. La buena actuación directiva provocará un ambiente competitivo que hará perdurar a la empresa en el tiempo Y es esta la ventaja competitiva sustentable que no puede perderse.



\* **Ángel Ignacio Hernández Vega. Director de Contabilidad.** Ángel Hernández Vega es egresado del programa MEDEX del IPADE y ha sido Contralor y Director de Tesorería de diferentes corporaciones, como filiales de General Electric, Unilever de México, 3M México, Ingram Micro México, TRW Sistemas de Direcciones, Dresser de México. Actualmente es Director de Contabilidad y Planeación Financiera de Satélites Mexicanos. Ha sido colaborador de ICAMI en el área de Finanzas y ha coordinado sesiones de Responsabilidad Social.

Para contacto puede hacerlo al siguiente correo: [angel.hernandez@satmex.com](mailto:angel.hernandez@satmex.com)

# Hojeando Libros

## Estrategia competitiva:

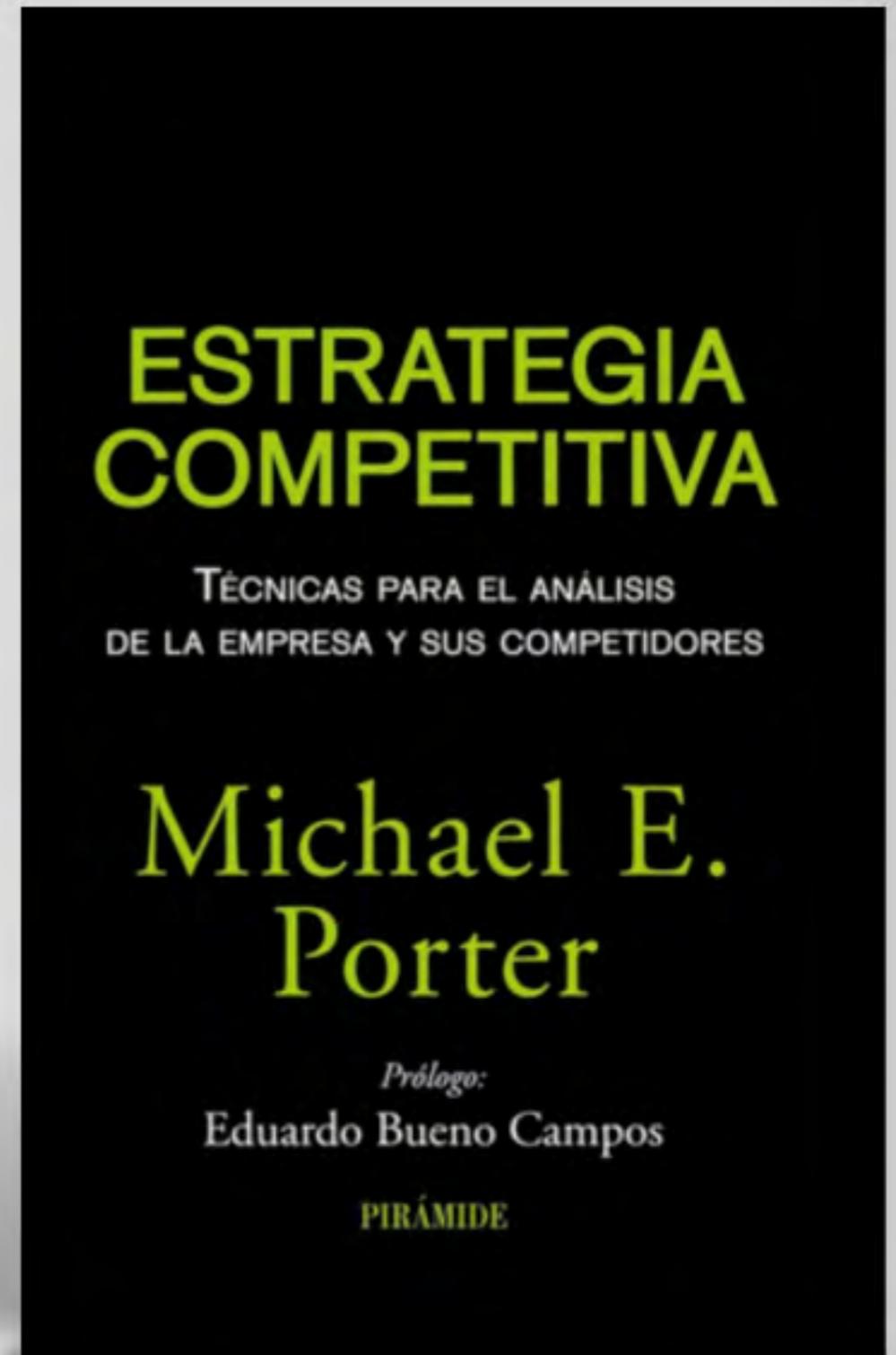
Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores

Autor: Michael E. Porter  
Ediciones Pirámide, 2009  
456 páginas

La Estrategia competitiva de Michael E. Porter ha transformado la teoría, la práctica y la enseñanza de la estrategia empresarial en todo el mundo. Innovador por su simplicidad, como los grandes descubrimientos, su análisis de la industria explica la complejidad de la competitividad de la empresa como cinco fuerzas subyacentes.

Porter introduce una de las herramientas competitivas más poderosas desarrollada hasta el momento: sus tres estrategias genéricas —liderazgo en costes, diferenciación y segmentación— que ponen su teoría de la estrategia en un lugar destacado. A lo largo de casi dos décadas desde su publicación, la teoría de Porter para predecir el comportamiento del competidor ha dado lugar a un nuevo método de evaluación de la competencia.

Estrategia competitiva ha ocupado un vacío en el pensamiento de la gestión directiva, dirigiendo sus enseñanzas hacia la pregunta sobre cómo las empresas logran una rentabilidad superior, la rica y perspicaz teoría de Porter comprende una sofisticada visión de la competencia, no superada en el último cuarto de siglo.



# Aperturas y Clausuras

## Programas Ordinarios { Aperturas }



### Región Occidente: Apertura LD – 23

El día viernes 10 de octubre de 2014 se dio el inicio del programa LD - Líderes en Desarrollo, vigésima tercera generación, en ICAMI unidad Guadalajara, con 11 participantes bajo la dirección de Lázaro Aguilar González.

El Director General de ICAMI Región Occidente, Eduardo Fernández García, dio la bienvenida y la presentación del programa en su primera sesión.

Una felicitación a todos y cada uno de los participantes que forman parte de esta generación. Esperamos que su formación esté llena de liderazgo y buenos resultados.

**¡Enhorabuena y bienvenidos!**



### Región Centro: Apertura LD – 17

El día 15 de octubre, se inició el programa LD – Líderes en Desarrollo décimo séptima generación, en las instalaciones de ICAMI Región Centro.

Con un total de 30 participantes, el Director General de ICAMI, Lic. Conrado Antonio Larios, dirigió algunas palabras de bienvenida, reconociendo la iniciativa de los presentes y las empresas por formar a sus ejecutivos.

**¡Bienvenidos a ICAMI!**



### Región Noroeste: Apertura PCG-5 Mazatlán

El 22 de octubre con mucho gusto dimos la bienvenida a una nueva generación del programa PCG – Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales en Mazatlán, Sinaloa, el cual tendrá una duración de 196 horas, divididas en 25 jornadas quincenales.

La quinta generación se integra por participantes de empresas como Grupo Escoserra, UPC Corporate, Alimentos Kay, Pizza Extreme Factory, Maz Industrial, Hydroclean de México, Gaspasa, Impulsa, Fincamex, Pinsa, entre otras.

Este programa está dirigido a quienes ocupan una posición gerencial o a quienes reportan directamente a los puestos directivos de las empresas.

**¡Bienvenidos!**



### Región Centro: Apertura PCG – 50

El día 22 de octubre, comenzó el programa PCG – Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales, quincuagésima generación, en las instalaciones de ICAMI Región Centro.

El Director de formación y desarrollo de talento, Lic. Jorge Pérez Hoyos, fue el encargado de dirigir las primeras palabras de bienvenida a los participantes, deseando mucho éxito y aprendizaje.

**¡Bienvenidos!**



### Región Norte: Apertura PCG – 25

El 27 de octubre inicio la vigésima quinta generación del programa PCG - Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales con 57 participantes de 25 empresas diferentes.

A la ceremonia de apertura nos acompañó nuestro Presidente de Consejo el Ing. Rigoberto Castillo, así como el representante de la generación recién concluida del PCG, Raúl Castañeda Huizar, de la empresa Internacional de Metales Comerciales S.A. de C.V.

**¡Bienvenidos a ICAMI!**

### Región Occidente: Zona Aguascalientes - Apertura PCG 5

El día jueves 30 de octubre de 2014 se llevó a cabo la apertura del programa PCG – Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales quinta generación en ICAMI Región Occidente, zona Aguascalientes. El Director de Programa Edgar Pérez Navarro, recibió a los 15 participantes que componen esta generación con una cálida bienvenida.

La sesión de presentación del programa y los participantes estuvo a cargo del Director General de ICAMI Región Occidente, Eduardo Fernández García, quien impartió una sesión dinámica e incluyente.

¡Felicidades a todos nuestros participantes! Recuerden que cada nuevo peldaño en la vida profesional se refleja en la vida personal, haciendo que el crecimiento se convierta en un desarrollo integral.

**¡Bienvenidos!**

### Región Centro: Apertura LEO – 6

El 30 de octubre en Región Centro, se inauguró el programa LEO – Líderes de Equipo de Operación, sexta generación.

Para dar la bienvenida a los participantes el Director Comercial, Ing. Juan Bautista Monjarás Wintergerst, dirigió algunas palabras de felicitación para todos los participantes, exhortándolos a disfrutar y aprender en cada sesión.

**¡Bienvenidos!**



### Región Norte: Clausura PCG – 22

El 30 de septiembre concluyó el programa PCG - Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales en su vigésima segunda generación.

La generación estuvo compuesta por 55 participantes de 25 empresas diferentes, lo que le dio riqueza a las sesiones.

Agradecemos a todos su confianza y dedicación durante estos 11 meses de arduo estudio.

**¡Felicidades!**



### Región Noroeste: Unidad Los Mochis - Clausura PCG-5

El viernes 17 de octubre se llevó a cabo la sesión Sistema de Valores en la Familia, la cual dirigió el Ing. Luis Alfredo Santana Zevada, Director General de ICAMI Región Noroeste, con la que se concluyó la quinta generación del programa PCG – Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales, en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa.

El Hotel Best Western sirvió de sede durante 25 jornadas, fechas en las que quincenalmente se reunían 25 directivos de diferentes empresas de la región para desarrollar sus competencias y con ello obtener una visión global de la empresa, de los procesos y actividades que contribuyen de manera importante en la generación de valor.

Al finalizar la sesión el grupo decidió otorgar un reconocimiento especial al Arq. Francisco Ariel Irizar Castillo quien por su excelente desempeño como Director de Programa decidieron reconocerlo como Padrino de la generación.

**¡Muchas felicidades a todos ellos!**



### Región Centro: Clausura PCG – 43

El 20 de octubre, con una emotiva clausura se despidió el programa PCG – Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales, cuadragésima tercera generación, en las instalaciones de ICAMI Región Centro.

En esta última sesión, el Director de programa, Marco Antonio Mallén Morales, agradeció a los egresados su participación y empeño por concluir esta importante etapa de formación. Por otro lado, el Presidente de generación, Gerson Santiago Arce Domínguez, dirigió algunas palabras a sus compañeros, resaltando lo siguiente:

*“Yo siempre me había enfocado en capacitar a mis colaboradores de manera técnica, sin embargo, olvide capacitarlos para ser personas... ICAMI nos enseñó eso, a ser personas. El conocimiento que aprendimos en ICAMI nadie nos los quita, porque nos enseñaron a ser.”*

Por parte del Sistema ICAMI, felicitamos a cada uno de los participantes y agradecemos la confianza de las empresas.

**¡Enhorabuena egresados!**



#### Región Centro: Zona Península, Clausura PCG – 18

Una emotiva clausura se vivió el día 21 de octubre, en ICAMI Región Centro, Unidad Mérida, pues la generación décima octava del programa PCG – Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales, finalizó su etapa de formación.

De parte de todo el Sistema ICAMI, agradecemos el compromiso y entrega de cada participante y a sus empresas por confiar en nosotros.

**¡Enhorabuena!**



#### Región Centro: Zona Bajío – Clausura PCG – 15

El 24 de octubre en ICAMI Zona Bajío, se culminó una etapa de formación para 27 participantes del programa PCG – Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales, décimo quinta generación.

Grandes experiencias, excelentes conocimientos y mejores personas.

**¡Felicidades Egresados!**



#### Región Noroeste: Clausura PCG-4 Mazatlán

La cuarta generación del programa PCG – Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales concluyó este 31 de octubre, en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa. El Ing. Luis Alfredo Santana Zevada, Director General de ICAMI Región Noroeste, fue el encargado de dirigir unas emotivas palabras de despedida a los 26 participantes, que durante 25 jornadas quincenales se dieron cita para desarrollar sus capacidades directivas.

El Presidente de la generación, Lic. Luis Enrique Rojo Mancillas, también dirigió al grupo un mensaje, no de despedida, sino con la promesa de seguir en contacto con la firme convicción de seguirse formando profesional y personalmente.

**¡Muchas felicidades!**



### Región Norte: Apertura PE - Talento Joven LAMOSA

El día 2 de octubre inició el PE - Programa Especial para Talentos Jóvenes de LAMOSA, en donde los ejecutivos de recién ingreso con mayor potencial de las diferentes plantas de LAMOSA fueron invitados.

A la apertura asistieron el Ing. Sergio Narvaez Garza, Director Negocio Revestimientos, Ing. Jorge Aldape Luengas, Director Negocio Adhesivos y el Ing. Federico Toussaint, Director General de LAMOSA.

**¡Bienvenidos!**



### Región Norte: Apertura PE – Programa Gerencial HEB – 1

El día 8 de octubre inició la primera generación del PE - Programa Especial Gerencial con HEB. Más de 60 colaboradores de diferentes áreas y 8 meses de estudio arduo componen el primero de varios programas que tendremos con esta cadena líder de autoservicio.

**¡Felicidades HEB y enhorabuena!**



### Región Centro: Apertura PE – Banxico

El 27 de octubre, ICAMI Región Centro, recibió a la tercera generación del PE – Programa Especial, Fortalecimiento de competencias para líderes operativos, para la empresa Banxico.

Por parte de Banxico, el Mtro. Luis Mario Domínguez Hernández, Cajero Regional Centro, ofreció las primeras palabras de bienvenida, exhortándolos a disfrutar y aprovechar cada sesión del programa.

Finalmente, el Director General de ICAMI, Conrado Antonio Larios, agradeció a los participantes y a la empresa por confiar nuevamente en el Centro para formar a sus colaboradores.

**¡Bienvenidos a ICAMI!**

### Región Occidente: Apertura PE – Grupo G – TOP

El día viernes 17 de octubre, en las instalaciones de ICAMI Guadalajara, dieron la bienvenida al PE – Programa Especial Grupo G-TOP con la sesión “Los procesos de operaciones orientados al cliente”. La sesión estuvo a cargo del profesor Pablo Sandoval y bajo la dirección de Ramiro Sahagún, contando con la participación de 110 participantes en nuestras aulas.

Este año cerramos con excelentes resultados el vínculo con el Grupo G-TOP, que muy comprometidos con la formación de sus colaboradores nos brinda su confianza una vez más. Esperamos seguir coadyuvando con el desarrollo de sus colaboradores.



---

### Región Centro: Zona Bajío – Clausura PE – LE CROWN 1

El 18 de octubre de 2014 se culminó el PE – Programa Especial LE CROWN, primera generación, en las instalaciones de ICAMI Zona Bajío.

Este programa especial fue para colaboradores de la Empresa Industrias Montacargas, los cuales destacaron por su compromiso y dedicación en cada sesión.

**¡Enhorabuena egresados!**

# Eventos



## Región Norte: Sesión Cluster Automotriz

El 26 de septiembre el Ing. Manuel Montoya Ortega, Presidente del Cluster Automotriz en Nuevo León impartió la sesión con el caso Dell en el programa del Cluster impartido en ICAMI unidad Monterrey.



## Región Noroeste: Conferencia “Ser y quehacer del directivo intermedio”

El jueves 2 de octubre las instalaciones de COPARMEX Mazatlán sirvieron de escenario para llevar a cabo la conferencia “Ser y quehacer del directivo intermedio”, la cual estuvo dirigida por el Ing. Luis Alfredo Santana Zevada, Director General de ICAMI Región Noroeste, en donde distinguidos empresarios y ejecutivos de la localidad se dieron cita.

*“Un carácter sobrio que se crece ante la adversidad y una buena dosis de fuerza de voluntad, son necesarios para dirigir”, señaló el Ing. Santana.*



## Región Occidente: Evento IPADE

Con mucho gusto recibimos a los miembros de la Asociación de Egresados IPADE, A.C. el día jueves 9 de octubre en las instalaciones de ICAMI Guadalajara, para disfrutar de una conferencia impartida por el Maestro Jorge Flores Kelly, quién presentó su libro “México piensa positivo”.

Los más de 50 invitados se dieron cita en punto de las 14:00 horas para comenzar la tarde con un aperitivo y comida. Enseguida se llevó a cabo la conferencia en donde se concluyó con una sesión muy enriquecedora de preguntas y respuestas entre los invitados y el conferencista.

Agradecemos la visita de los miembros de la Asociación de Egresados de IPADE, A.C.



Región Norte:  
**Expo tu empresa PCG – 23**

El 17 de octubre en ICAMI Región Norte, unidad Monterrey, se llevó a cabo la tradicional Expo Tu Empresa con el grupo PCG-25, dentro del seminario de Dirección de Personal, en donde 20 empresas participaron con un “stand” con toda la información de los productos y servicios que cada una ofrece.

Dado que el participante es el expositor y pertenece a un departamento dentro de la empresa, su preparación para el día de la expo lo llevó a conocer todo el proceso de la compañía preguntando a sus compañeros de las diferentes áreas, lo que le da una visión global del negocio.

Agradecemos a las empresas que participaron.



Región Norte:  
**Unidad Torreón – Conferencia**

El viernes 10 de octubre en ICAMI, en unidad Torreón, el Ing. Luis Ricardo Espinosa impartió la conferencia “Los Mitos de la Comunicación en la Empresa y su Impacto”, en donde empresarios y directivos de la localidad se dieron cita para intercambiar ideas y puntos de vista.

¡Inscríbete!  
**ICAMI** Continuum

#SoyICAMI

www.icami.mx

**ICAMI**  
CENTRO DE FORMACIÓN Y  
PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

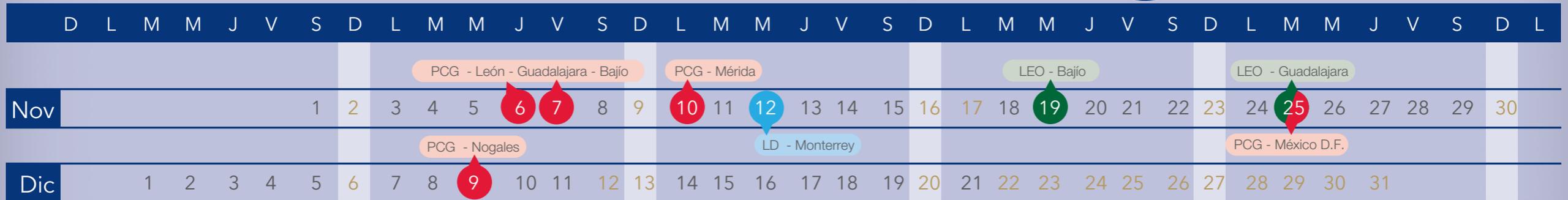
The advertisement features a background of interlocking puzzle pieces. The text is prominently displayed in blue and white, with 'ICAMI' in a red box. The hashtag #SoyICAMI is in blue. The website URL www.icami.mx is in white on a dark blue background. The ICAMI logo and full name are in the bottom right corner.

Presentamos ICAMI Continuum, el primer programa de continuidad para nuestros Egresados a nivel Nacional.

Comenzamos en febrero de 2015.

Inscripciones, informes y promociones: <http://icami.mx/icami-continuum/>

# Calendario de programas



■ PCG (Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales) ■ LD (Líderes en Desarrollo) ■ LEO (Líderes de Equipos de Operación)

## Región Noroeste

Programa	Lugar	Inicio
PCG	Nogales	Miércoles 9 de diciembre

## Región Occidente

Programa	Lugar	Inicio
PCG	Guadalajara	Viernes 7 de noviembre
LEO	Guadalajara	Martes 25 de noviembre

## Región Centro

Programa	Lugar	Inicio
PCG	Bajío	Viernes 7 de noviembre
PCG	Mérida	Lunes 10 de noviembre
PCG	D.F.	Martes 25 de noviembre
LEO	Bajío	Miércoles 19 de noviembre

## Región Norte

Programa	Lugar	Inicio
LD	Monterrey	Miércoles 12 de noviembre



[www.icami.mx](http://www.icami.mx)

01-800-00 ICAMI (42264)

