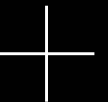


GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

julio - septiembre 2013



ADIÓS
a los Mitos de la
Innovación en
América Latina

**3 ESTRATEGIAS
DE INFLUENCIA**
para Catapultar
su Carrera

**LAS MUJERES
CREAN**
un Futuro Sostenible

HARRY
PAUL

¡Un Pescador de los
Corazones de los
Clientes!





Cualquier amiga está para hablar del corazón.

¿Cuál estaría si te falla?



Como un #amigodeverdad,
estamos ahí cuando más nos necesitas.

*Nada
Tranquiliza Más*



**PRÉSTAMOS
HIPOTECARIOS APAP**

**SOLICITA TU PRÉSTAMO HIPOTECARIO
Y DISFRUTA DE CUOTA FIJA
DURANTE 1, 2, 3, 4 Y 5 AÑOS.**

- 10% inicial, hasta 90% de financiamiento y hasta 40 años para pagar.
- Pre-aprobación inmediata y desembolso en 8 días.
- Generación mensual de millas Aadvantage por pago de intereses.
- Seguro por desempleo.
- Tasa especial en préstamos personales para amueblar tu casa.
- Emisión de tarjeta de crédito gratis.

QUE VIVAS TRANQUILO, ES PARTE DE NUESTROS PLANES.

809-687-APAP (2727) • 1-809-200-2737 • www.apap.com.do



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS

Somos parte de tus planes

Versatilidad para tus espacios

...con cada
detalle hacemos
de tus espacios
el lugar perfecto



Nuevo

Alfombras
hipoalergénicas

 Herman Miller

 ALEA

 DESSO
The Floor is Yours

 Bii
the chair experts

Av. John F. Kennedy | Plaza Haché | 1er Nivel, Local 108
Ens. Naco, Santo Domingo | República Dominicana 8712905
T 809.472.2501 | F 809.472.2566 | ventas@biidominicana.com.do



INVERSIONES POPULAR®



Todos podemos ser inversionistas

Con Inversiones Popular puedes invertir en el mercado de valores desde RD\$1,000 o US\$30, contando con la asesoría y experiencia del Grupo Popular.

Acércate y hablemos de otra manera de hacer crecer tu dinero.

Inversiones Popular, S.A. Puesto de Bolsa
Contáctanos al 809.544.5724, escribenos a inversionespopular@bpd.com.do o visitanos en www.inversionespopular.com.do



La Sección de los Expertos

Predecir el Futuro: una Línea de Trabajo que Genera Muchos Beneficios

Hoy día las empresas pueden -y deben- invertir en sistemas y procesos que le ayuden a predecir sus oportunidades y amenazas futuras, y mejorar su rendimiento y eficiencia. Jesús Cirera comparte algunas herramientas de las que disponen los empresarios para ello.

28

Herramientas Gerenciales

Fidelización de Clientes y Motivación de Empleados: 8 Puntos en Común

Según Juan Carlos Alcaide, la clave en incentivación de las personas -el estímulo crítico para lograr comportamientos- es la generación de reacciones o efectos de forma continuada. En este artículo nos presenta 8 puntos en común entre la fidelización de clientes y la incentivación-motivación de empleados.

38



Retail Trends

Juntos Podemos: Interpretación del we-Commerce

LLuis Martínez-Ribes nos explica que el *we-Commerce*, o el comercio del nosotros, es una interesante tendencia de comercialización que aprovecha las posibilidades de Internet y evidencia el cada vez mayor poder de influencia social y comercial de los compradores.

40

- 06** Carta del Director
¿Pozo o Trampolín?
- 08** Ventana Internacional
3 Estrategias de Influencia para Catapultar su Carrera
- 10** *Coaching* Ejecutivo
LA Revolución de la Innovación: el *Coaching* Grupal
- 14** Innovación
Desarrollando el Capital de Innovación
- 16** De Portada
Harry Paul
¡Un Pescador de los Corazones de los Clientes!
- 22** Estrategias y Capacidades
3 Estrategias y 5 Competencias Clave para Emocionar a sus Clientes y Mejorar sus Resultados de Venta
- 30** Protagonistas
Adios a los Mitos de la Innovación en América Latina
- 36** Inteligencia Emocional
Hoy Necesitamos una Buena Dosis de Coherencia Moral
- 44** EO
Dirigiendo una Fuerza Laboral Global
- 46** Desde INCAE
Crowdsourcing
- 44** La Página de UNIANDES
La Experiencia del Cliente:
¿Gestión de un Área o un Proceso que Pasa por Toda la Organización?

GESTION

Edición Trimestral
julio - septiembre 2013
República Dominicana

DIRECTOR GENERAL
Ney Díaz

EDICIÓN Y REDACCIÓN
INTRAS
Virginia De Moya

COLABORADORES EN ESTA EDICIÓN
Alicia Kaufmann
Antonio Vilches
Jesús Cirera
Juan Carlos Alcaide
LLuis Martínez- Ribes
Maryam Varela
Rowan Gibson

INSTITUCIONES COLABORADORAS
Entrepreneurs' Organization
INCAE
UNIANDES
VitalSmarts

VENTAS
Marlene Acosta
marlene.acosta@gestion.com.do

DISEÑO Y DIRECCIÓN DE ARTE
AG Smart / www.agsmart.net

FOTOGRAFÍAS
www.shutterstock.com

IMPRESIÓN
Editora Tele-3

GESTION es una publicación gratuita enviada de forma exclusiva a los participantes de los programas de INTRAS, así como a clientes, relacionados y empresas vinculadas a la firma.

GESTION se reserva el derecho de escoger a los destinatarios de esta publicación y a determinar, sin previo aviso, la finalización de su edición.

GESTION no es una publicación comercial, sino una contribución al sector empresarial. Los juicios y conceptos emitidos en esta publicación son responsabilidad de las fuentes y, por ende, no comprometen a INTRAS o a las empresas auspiciantes de esta publicación.

Prohibida la utilización, reproducción y difusión de esta publicación sin la autorización de INTRAS y/o de sus aliados.



Av. Abraham Lincoln, esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana.
Teléfono 809.542.0126 / Fax 809.540.1982
E-mail servicioalcliente@intras.com.do



TU PONES
TUS SUEÑOS

nosotros el Corazón

Así trabajamos en JMMB,
el líder indiscutible
en atención al cliente.
Somos parte de una cultura
de trabajo basada en
el Amor y el Respeto,
por eso nos esmeramos,
porque eres parte de
nuestra familia.
Queremos escucharte,
aconsejarte y orientarte
para que encuentres las
soluciones financieras
que más te convienen.
Ven a descubrir
nuestra diferencia.

 **JMMB**
Puesto de Bolsa, s.A.

MIEMBRO DEL GRUPO 
MIEMBRO DE LA BVRO

JAMAICA- REPUBLICA DOMINICANA- TRINIDAD Y TOBAGO

SUCURSAL ACROPOLIS: 1ER NIVEL AV WINSTON CHURCHILL, SANTO DOMINGO • TEL: 809.566.5662

SUCURSAL SANTIAGO: PLAZA BULEVAR GALERIAS 200. NIVEL • TEL: 849.937.5662

INFO@JMMB.COM.DO / WWW.JMMB.COM.DO

JMMB PUESTO DE BOLSA, S.A. NO. REGISTRO CIVIL SVSPB-015 /

RNC: 1-01-59178-1. NO. REGISTRO MERCANTIL: 137945D

 @JMMBRO



¿POZO O TRAMPOLÍN?

Hace unos años escuché una historia que me dejó marcado. Un reconocido psiquiatra norteamericano decidió realizar una investigación con numerosos asesinos en serie con el objetivo de encontrar las causas raíces y patrones comunes para las desviaciones y comportamientos sociopatas en algunas personas. Durante su investigación entrevistó a un asesino en particular que le relató que había tenido una infancia traumatizante, con un padre alcohólico que les propinaba palizas continuas a su madre y a sus hermanos. Cuando su madre decidió abandonar a su padre terminaron viviendo una pesadilla peor, con un padrastro que abusaba de él y sus hermanos. El entrevistado también le reveló que tenía un hermano gemelo, prestigioso profesional, exitoso empresario y destacado líder comunitario, además de padre y esposo ejemplar.

Motivado por la curiosidad científica de determinar cómo dos personas con exactamente el mismo material genético y criadas en el mismo entorno podían haber tomado caminos diametralmente opuestos en la vida, quiso entrevistar al hermano gemelo que representaba la otra cara de la moneda. Durante la entrevista pudo validar la integridad de aquel señor. Pero hubo un detalle de la entrevista que fue lo que más impactó al estudioso de la conducta. Cuando le preguntó qué le había motivado a ser como era y a elegir el camino que siguió, su respuesta fue idéntica a la de su hermano psicópata: “Definitivamente, la infancia que tuve...”. Dos hermanos gemelos, ante las mismas circunstancias, decidieron tomar dos caminos distintos. Mientras uno decidió dejarse consumir por la dimensión de sus miserias y canalizar sus frustraciones haciendo daño a los demás, el otro decidió convertir estas circunstancias en la motivación de vida para superarse continuamente.

Apliquemos esto al mundo corporativo. Seguro que varios de nosotros en alguna ocasión hemos perdido un merecido (y a veces anunciado) aumento o promoción, solo para ver que es otorgado a alguien con menos méritos que nosotros. Seguro que muchos de nosotros hemos trabajado duro en un proyecto para luego ver como nuestro jefe se lleva el crédito, sin tan siquiera mencionarnos entre sus colaboradores. Seguro también que algunos hemos visto como, a pesar de dar nuestro ciento por ciento, el radar de las promociones simplemente nos pasa por encima y permanecemos años en una posición con la que ya no sentimos ninguna identificación, mientras vemos como otros, con una “capacidad de adulación” por encima de la media, crecen

sin parar en la organización. Seguro que algunos de nosotros hemos tenido compañeros y jefes que no solo no nos ayudaron a crecer, sino que drenaron nuestra inspiración o energía creativa. Y si no nos ha pasado nada de esto, seguro que sabemos de alguien a quien le ha pasado.

La lista de ejemplos como los arriba mencionados podría ser muy larga. Solo he mencionado algunas situaciones al azar, pero podríamos hacer un largo listado para cada uno de los roles que nos toque asumir en la vida. Pero eso es irrelevante. Lo relevante es lo siguiente: qué hacemos con estas situaciones ¿Las convertimos en pozos y nos hundimos con ellas o las convertimos en trampolines para impulsarnos hacia nuevas oportunidades? Y con esto no me refiero a “escapar” del problema. Me refiero a apelar a nuestra creatividad y esforzarnos apasionadamente por buscar nuevas formas de lograr lo que queremos y entendemos que merecemos.

Es muy cómodo y fácil resignarnos y cederle el control de nuestro destino a nuestro pasado, a nuestro entorno o a las circunstancias coyunturales. Incluso puede ser un gran alivio transferir la responsabilidad (por no decir la culpa) de nuestra realidad a terceros. A veces vemos a personas esbozar razonamientos espléndidos para justificar sus fracasos y estancamientos en la vida -enriquecidos de tal forma con argumentos lógicos y evidencias- que nos hace pensar que si en lugar de dedicar esos esfuerzos creativos y energías para crear esos argumentos los hubiesen invertido en cambiar sus circunstancias, otro gallo cantaría. El problema de asumir esta actitud es que, tal y como hemos escuchado antes, en la vida todo lo fácil eventualmente se torna difícil y todo lo difícil eventualmente se torna fácil.

No nos estanquemos nunca. Estemos atentos a las señales de que “ya es suficiente”. Paremos de lamentarnos, tomemos las riendas de nuestro destino y, sobre todo, el control de nuestras circunstancias. Dejemos el rol de víctima y de convertir cada “evento” en una “eventualidad”. Utilicemos cada una de las situaciones que nos suceden en la vida como plataformas de motivación para lanzarnos en la búsqueda de nuevas opciones, posibilidades, ideas y estrategias. Recordemos que el tiempo perdido es lo único que no se puede recuperar en la vida...

Dewar's®

YEARS **12** OLD



LA COMBINACIÓN
PERFECTA
PARA DISFRUTAR
MUCHO MÁS

Con la compra
de una botella
Dewar's 12, recibe
una botella de agua
mineral gasificada
S.Pellegrino.

Double  Aged™


S.PELLEGRINO®

3

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA PARA CATAPULTAR SU CARRERA

Hay muchos “expertos” que sostienen que usted puede impulsar su carrera con una variedad de trucos para ganar el juego político. Sin embargo, nuestros 25 años de investigaciones sugieren que la mejor forma de subir por la escalera corporativa es produciendo resultados. Aquellos que son más efectivos influenciando a los demás logran resultados estelares, a la larga son más altamente valorados, son promovidos más frecuentemente y están más satisfechos con sus carreras. Nada sustituye a los resultados.

A continuación les presento algunos consejos para aumentar su repertorio de influencia y catapultar su carrera:

Cómo influenciar hacia arriba

Muy pocos de nosotros nos damos cuenta de qué tanto somos influenciados por la información con que nos encontramos con regularidad. Para afectar profundamente el comportamiento de las personas en un nivel superior al suyo, utilice habilidosamente la información a su disposición.

Ejemplo: un gerente de nivel medio frustrado quería poner fin en su departamento a la descorazonadora tendencia a tener proyectos atrasados, fallidos o cancelados. Los ejecutivos de nivel alto a menudo contribuían a estas frustraciones cambiando la dirección, no dando apoyo y cortando el presupuesto después de que el proyecto había arrancado. Así que este influenciador inteligente recopiló información y publicó un reporte al que llamó *Bang for the Buck (Mayor rentabilidad por dólar)*. Analizó el número de proyectos cancelados y completados. Recogió información creíble de los costos de los tropiezos y pasos en falso. El reporte llegó a manos de altos directivos que hicieron cambios para evitar estos errores costosos. Como resultado, su credibilidad dentro de la empresa aumentó enormemente.





Cómo influenciar a los que “arrastran los pies”

La mayoría de las personas han sentido la frustración de ver situaciones que deben ser cambiadas y sentirse incapaces de conseguir apoyo para lograr el cambio. La apatía ha matado más ideas que la resistencia abierta jamás lo ha hecho. No siga usando la lógica, presentaciones de diapositivas y otras tácticas verbales para motivar a los *stakeholders* o grupos de interés apáticos. Para comprometer los corazones y las mentes de las personas, diseñe experiencias –no discursos ni sermones- que den vida a la necesidad del cambio.

Ejemplo: un supervisor estaba muy preocupado por las condiciones de salud en una fábrica. Escribió numerosos reportes solicitando mejor mantenimiento de las instalaciones y describiendo las condiciones deplorables. No fue hasta que invitó al gerente de las instalaciones a un almuerzo especial en el comedor –el cual fue interrumpido por una rata del tamaño de un gato- que el gerente tomó acción.

Cómo influenciar a los pares o colegas

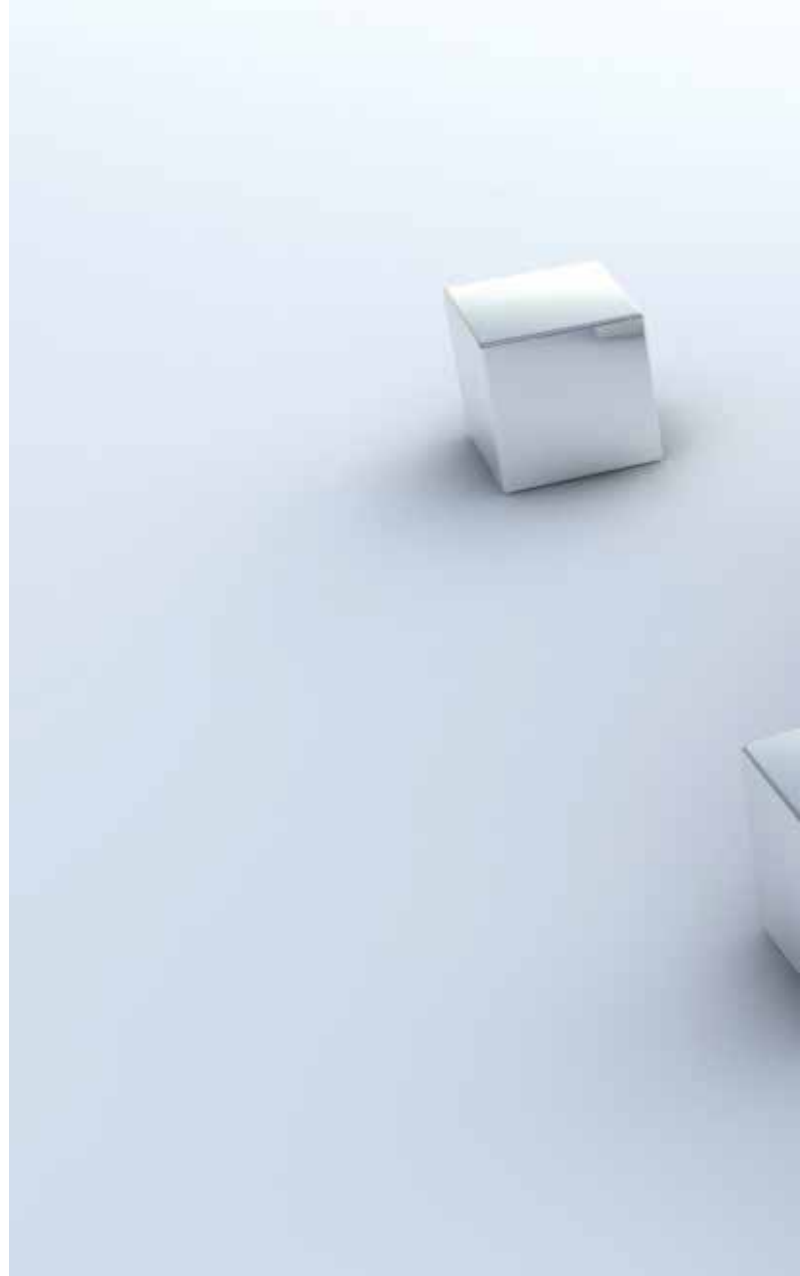
Cuando están tratando de lograr un cambio significativo, los influenciadores inteligentes buscan e involucran a los líderes de opinión –un poderoso grupo de personas altamente respetadas a quienes los demás se dirigen en búsqueda de guía, claridad e información.

Ejemplo: una gerente muy inteligente intentó resolver una profunda enemistad de largo tiempo entre su departamento de ingenieros y los técnicos de la fábrica. Como no tenía ninguna autoridad formal para exigir que se prestase atención a este problema, buscó a los líderes de opinión en el grupo de la fábrica. Inició una campaña de escuchar para entender sus necesidades y preocupaciones. Cuando tuvo asegurada la confianza de estos influenciadores informales, les pidió ayuda para reunir a todos los demás del grupo en una sesión conjunta para resolver los problemas que resultó en un cambio milagroso en las relaciones entre ambos grupos.

En nuestras investigaciones hemos encontrado docenas de habilidades de influencia que las personas pueden utilizar para obtener el impulso óptimo para su carrera –el impulso que viene de influenciar el cambio positivo y producir resultados estelares. El balance de resultados es el siguiente: si usted quiere cambiar su carrera, debe invertir todo lo que sea necesario en expandir su repertorio de influencia.

Joseph Grenny es el coautor de los cuatro best sellers *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Es un conferencista de clase mundial, consultor y cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación y desempeño organizacionales.

Aunque el *coaching* individual resulta muy efectivo, los resultados del *coaching* grupal lo son mucho más por su pensamiento en red, el efecto multiplicador de ideas y los cambios duraderos. El grupo en su conjunto, proporciona un nivel de contención mayor que la relación entre dos personas. Ofrece los cimientos para crear confianza básica, ayuda a resolver los conflictos de una manera constructiva, genera un mayor compromiso, todo lo cual va encaminado a configurar equipos de alto rendimiento. Solo gente muy capacitada, con años de terapia y conocimientos sólidos de los aspectos clínicos, está en condiciones de llevar a cabo la tarea de *coach* de grupos. Tanto para moderar, contener y sostener las proyecciones grupales, el *coach* de grupos ha de ser capaz de reconocer comportamientos patológicos de los que no lo son y “redireccionar” ansiedades básicas que necesariamente surgen en todo proceso grupal.



LA REVOLUCIÓN DE LA INNOVACION: **EL COACHING** **GRUPAL**



Un maestro Zen recibía la visita de un alumno que deseaba indagar sobre estas teorías. El maestro le ofreció una taza de té y no cesaba de llenar el recipiente con líquido. El recién llegado miraba azorado como rebosaba el líquido. Cuando ya no pudo contenerse, le espetó: “Maestro, está derramando el té...”. A lo que el sabio respondió: “Usted está lleno de pensamientos y creencias. ¿Cómo cree que le puedo ayudar si antes no vacía sus contenidos?” Esta anécdota ilustra como el Zen tiende a despertar la mente, deshacerse de los pensamientos negativos, de la basura emocional que ocupa espacio e inhibe llegar a la iluminación. Esta persona está vinculada a desarrollar la autoestima, a ayudar a los demás desde su sabiduría.

De un modo análogo, los *coaches* -a través de preguntas y retroalimentación positiva- ayudan a co-pensar. Clarifican y diferencian ideas, ayudan a tomar conciencia de situaciones limitantes y de repeticiones a nivel laboral de alguna escena o situación familiar. Estos procesos se producen gracias a unas herramientas recientes desarrolladas en Inglaterra llamadas ORA (*Organizational Rol Analysis*), y que desbrozan¹ analogías y diferencias conductuales en lo laboral y personal, haciendo hincapié en aquellos aspectos que se superponen.

El proceso de *coaching*, tanto individual como grupal, se ha convertido en una especie de proceso Zen para los directivos con poco tiempo y mucha tensión debida a la elevada incertidumbre e hipervelocidad que a veces no deja espacio para el pensamiento reflexivo. Lo que era válido hace cinco años ha perdido vigencia. Algunas competencias que fueron útiles en el pasado están obsoletas. Observamos una presión para que la alta dirección cambie su *software* mental, para lograr resultados innovadores en la base de la organización.

¹Desbrozar: eliminar los aspectos accesorios o confusos que complican un asunto innecesariamente y entorpecen su comprensión. Diccionario de la Real Academia Española

Lo que diferencia a un equipo de gran talento de uno de alto rendimiento reside en su capital de conocimiento y a la forma de articularlo para crear ideas nuevas, ideas que se diferencien de la competencia. Y es allí, precisamente, en donde genera sus aportes el *coaching* grupal.

La falta de tiempo, la irritabilidad, los conflictos familiares por exceso de trabajo, los escasos conocimientos para la gestión familiar, la falta de límites, entre otros, llevan a estados mentales saturados que asesinan la creatividad y multiplican las decisiones erróneas, creando grandes pérdidas en los negocios.

En general, las personas se resisten a relajarse porque suponen que ello los llevaría al caos y al desorden. No se dan cuenta de que el verdadero fracaso consiste en seguir apalancados en el pensamiento lineal, entrampados en la urgencia, la competencia y la búsqueda de resultados inmediatos. Suponen que no existen alternativas a esta modalidad de funcionamiento. Los líderes viven al límite, al igual que los mandos intermedios que se hallan agobiados por los primeros.

En tanto que las personas trabajan alteradas, la cultura empresarial tradicional ha quedado anacrónica respecto a las nuevas realidades, desconociendo las necesidades emocionales más básicas de los miembros de su organización. La cultura organizacional desde una óptica psicodinámica representa la personalidad de la organización y cómo se vincula con los miembros de la misma.

De allí, que en todos los órdenes se insta a cambiar los mapas mentales. Las empresas se plantean modelos de capacitación novedosos que involucren a toda la organización. Los paradigmas han cambiado de un mundo de fronteras a un mundo de redes. Se necesita una nueva manera de armonizar talentos y valores.

Esta modalidad de constante fluir, ya sea de manera interpersonal o con la ayuda de las nuevas tecnologías, es lo que se denomina “pensamiento en red”. Se trata de un modelo interdisciplinario que integra avances recientes de la psicología, neurociencias, sociología y nuevas teorías de la comunicación. La retroalimentación grupal, la escucha activa, el ciclo de vida del grupo permiten que se establezcan vínculos interpersonales sólidos para que se que traspase el miedo y se compartan vulnerabilidades.

Contrariamente a lo que se piensa, estas no constituyen un sinónimo de debilidad, sino de fortaleza, ya que cuando cada uno conoce sus puntos fuertes y débiles, así como sus miedos, no hace falta poner “la paja en el ojo ajeno”, sino hacerse cargo de “la viga en el propio”. Eso es, precisamente, la verdadera fortaleza que nos permite actuar de igual a igual en el entorno empresarial, aunque el nivel jerárquico difiera. No existen clases sociales para el corazón.

El *coaching* grupal presenta un recorrido temporal y emocional para lograr su función primaria. En general, las personas que no se conocen entre sí temen hablar en público, a hacer el ridículo. Desconocen cuáles serán las reacciones de los demás y, sobre todo, vienen “cargados” con su mochila de experiencias. En términos de Enrique Pichon Rivière, aluden al ECRO: el esquema conceptual, referencial y operativo orientado hacia la concreción de la tarea. La conjunción de lo horizontal (grupal) y lo vertical (individual) se da durante todo el proceso del trabajo en equipo.

Los momentos iniciales de todo grupo son los más significativos, en los que hay que estar especialmente atentos a los “emergentes” que nos indicarán aspectos manifiestos y latentes de la tarea que se está por iniciar.

La transición del “yo” al “nosotros”, comprometerse, centrarse, constituye un tiempo de maduración que conlleva turbulencias emocionales. De allí la importancia del *coach* de grupos, quien desde las preguntas y la comprensión, y junto con el grupo, hará que esa experiencia única e irrepetible, constituya un hito en la vida de los integrantes. La persona se modifica a sí misma, a su mundo y al mundo en un constante interjuego dialéctico. Una de las hipótesis sobre el trabajo desde esta perspectiva es que “a mayor heterogeneidad de sus miembros y a mayor homogeneidad en la tarea, mayor innovación durante el proceso grupal”.

Asimismo, en este viaje grupal surge el reconocimiento de sí mismo y del otro en un diálogo permanente que se da en una trayectoria en espiral. Se dan mecanismos de asunción, adjudicación y rotación de roles. Las personas unidas por una constante de tiempo y espacio comparten sus mundos internos y externos para lograr la tarea de aprendizaje grupal, que constituye su finalidad última.

El rol central del *coach* grupal reside en romper, a través de aclaraciones, los estereotipos que inhiben el proceso de nuevos aprendizajes. Debe ayudar a los integrantes a sortear los obstáculos representados por las “ansiedades básicas” y “el miedo al cambio”. Una adecuada contención será lo que permita la transición. Técnicas más recientes tales como la “consultoría de rol”, o la “matriz de los sueños” (del modelo Tavistock), constituyen algunas de las técnicas más recientes que abordaremos en publicaciones sucesivas y que forman parte de “la revolución de la innovación a través del *coaching* grupal”... La cooperación, aún a través de los silencios, configura el secreto del éxito y el camino sostenido hacia la innovación. Parafraseando un dicho africano, si quieres llegar rápido ve solo; si quieres llegar lejos, vete con los demás.

Alicia E. Kaufmann —catedrática, *coach* ejecutiva, autora y conferenciante— es Doctora en Sociología por L'École des Hautes en Sciences Sociales de París y por la Universidad Complutense de Madrid. Es Catedrática de Sociología de las Organizaciones en la Universidad de Alcalá, así como Directora de la Cátedra de *Coaching* Ejecutivo del CIFF (Escuela de Negocios de la Universidad de Alcalá y Banco Santander). Es miembro del Consejo de la primera cátedra de Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Alcalá de Henares.

Fue becaria *Fulbright* en la Universidad de Yale y en Salzburgo. Se formó como consultora Modelo Tavistock en Londres. Ha colaborado en temas de formación e investigación y *coaching* en Endesa, Banco Santander, Orange y Price Waterhouse entre otras organizaciones. Es autora de libros y artículos sobre temas de sociología, *coaching* y mujeres directivas.

Internet Orange

Internet para gente libre

libre

de cables
de instalación
para probar por 7 días sin compromiso

Alberto Morel
Chef Ejecutivo y Propietario | Limón

Para consultas, solicitud y asesoría:
809.859.1100 o www.orange.com.do/negocios

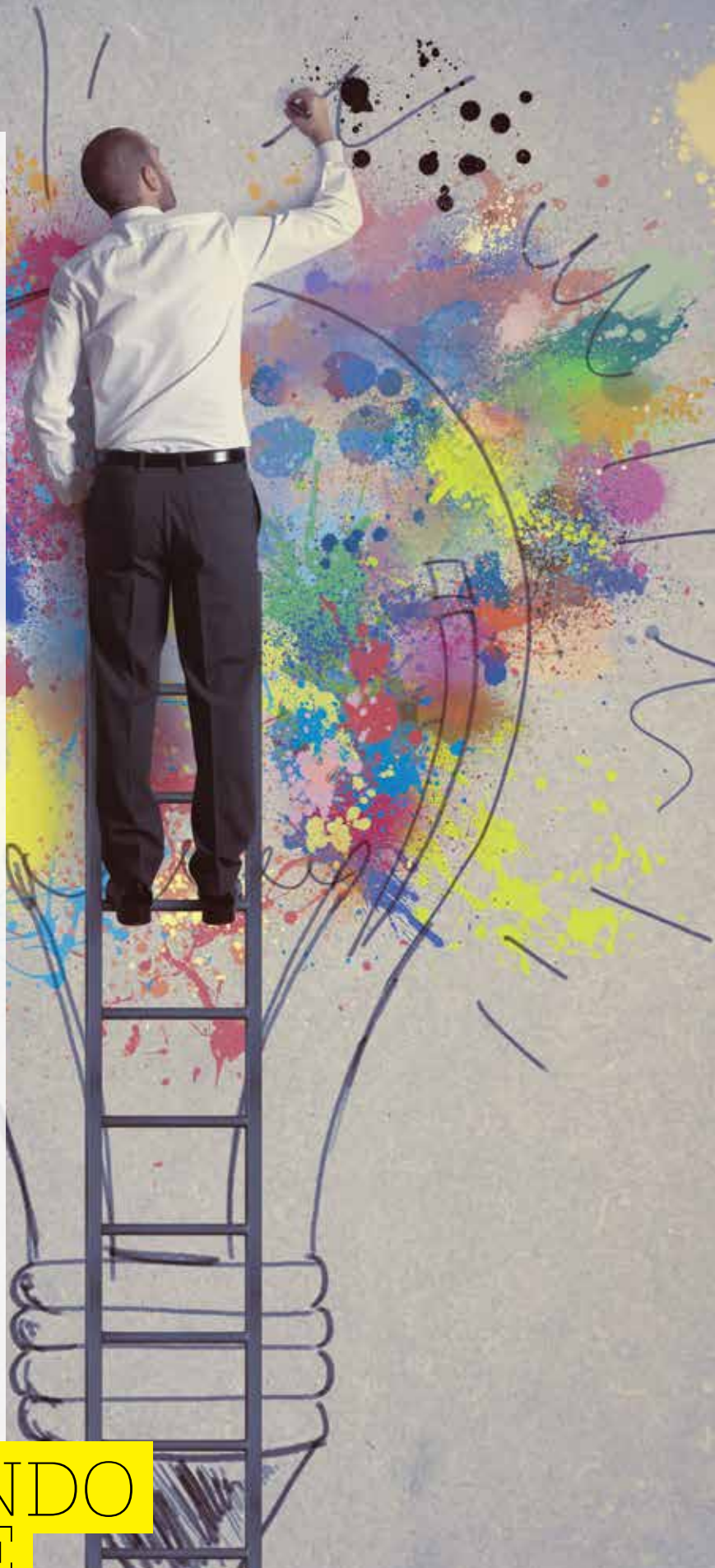
tu empresa cambia con **orange**

Como es usual, fue Peter Drucker -el padrino del *management* moderno -quien lo dijo primero. Allá en 1966 (!), en su libro que marcó un hito *The Effective Executive (El ejecutivo eficaz)*, Drucker argumentó que las compañías necesitarían construir un nuevo tipo de capital organizacional a medida que la economía industrial diera paso a la economía del conocimiento. Su famosa proclamación fue que, en el futuro, el poder del cerebro sería un activo mucho más valioso para la creación de riqueza que las fábricas y la influencia financiera. Todo eso se hizo realidad, desde luego. Pero ahí no acababa la cuestión. Ahora, más de cuatro décadas después, una vez más estamos siendo desafiados para repensar el capital organizacional mientras hacemos la transición de la economía del conocimiento a la economía de la innovación. Y eso crea una nueva agenda para cada una de las empresas.

Durante la mayor parte del siglo pasado, así como en el siglo previo a este, veíamos a las compañías como si estuviesen compuestas por solo dos tipos de capital: financiero y estructural. El capital financiero, obviamente, se refiere al balance de resultados de la compañía. El capital estructural es el valor de los activos físicos -sus redes de relaciones, instalaciones, almacenes, plantas, inventario, etcétera. Por lo tanto, si fuéramos al pasado y habláramos con los súper ricos industriales y financistas de finales del siglo 19 y de principios del siglo 20 -tales como Vanderbilt, Rockefeller, Carnegie y Morgan- nos dirían que esa es la única manera de medir el valor de una empresa.

Vayamos unas cuantas décadas hacia adelante y lo mismo sería cierto si habláramos con los grandes creadores de negocios como Henry Ford, Alfred P. Sloan, Thomas Watson, Sr. o cualquiera de sus contables corporativos. Lo que en ese entonces contaba eran las cosas tangibles que se pueden cuantificar y monetizar fácilmente en un estado financiero.

En los años 1980 y 1990 eso comenzó a cambiar en gran parte debido a que el valor de mercado de las acciones de las empresas comenzaba a salirse de toda proporción con respecto al “valor en libros” de sus activos tangibles. Microsoft, por ejemplo, tenía casi una proporción 8 a 1 de su valor de mercado con respecto al valor de sus activos tangibles.



DESARROLLANDO EL CAPITAL DE INNOVACIÓN

Por Rowan Gibson

Y cuando Philip Morris compró Kraft en 1988 por US\$12.9 millardos, se calculó que los “activos duros” o tangibles de la empresa estaban valuados solo en US\$1.3 millardos. Eso significa que Philip Morris pagó US\$11.6 millardos –o sea, 89.9% del precio de transacción– por “otras cosas” que ni siquiera estaban en el balance de resultados: “cosas” intangibles como **valor de marca** y capacidad de *marketing*, entre otras.

El *futurologista* británico Hugh Macdonald acuñó la frase “capital intelectual” para describir esos activos intangibles. Lo definió como “el conocimiento que existe en una organización que puede ser utilizado para crear una ventaja diferencial”. Y en un influyente artículo en la revista *Fortune* en 1991, Thomas Stewart escribió que “cada compañía depende cada vez más del conocimiento –patentes, procesos, habilidades gerenciales, tecnologías, información acerca de los clientes y suplidores, y de la simple experiencia. Todo este conocimiento sumado es el capital intelectual”.

A partir de entonces, tenemos tres formas de capital –tres tipos básicos de activos– con los cuales medir el valor de una compañía. Pero en una nueva economía basada en la innovación, en la cual la creación de valor es el nuevo Santo Grial, la forma en que definimos, medimos y gestionamos el capital organizacional es aún lastimeramente incompleta. En 2001, el gurú de la estrategia Gary Hamel argumentaba que los capitales financiero, estructural e intelectual por sí mismos no crean riqueza. Y yo estoy de acuerdo con esta aguda observación. Piense en Kodak. Si alguna compañía sobre la faz de la tierra alguna vez tuvo enormes cantidades de dinero, redes masivas de distribuidores y suplidores, plantas manufactureras gigantescas, innumerables patentes tecnológicas, bien engrasados procesos de gestión, toneladas de información del cliente y décadas de experiencia en la industria, tendría que ser Kodak. Sin embargo, ¿dónde está Kodak hoy? En efecto, todos esos activos probaron tener casi ningún valor en términos de crear nueva riqueza.

El punto de vista de Hamel es que las tres formas tradicionales de capital son esencialmente inanimadas. En la actual era competitiva tienen que ser animadas o catalizadas por tres nuevos tipos de capital organizacional si queremos traducirlos en riqueza. Los llama “**capital de la imaginación**”, “**capital emprendedor**” y “**capital de las relaciones**”, los cuales son formas diferentes del capital humano.

Miremos el primero de estos capitales. La mayoría de las compañías le diría que el conocimiento es un recurso vital. Muchas organizaciones grandes tienen esfuerzos internos de KM¹ para compartir información y experiencias a través de toda la empresa con miras a la mejora continua.

Pero en un mundo en el cual la velocidad del cambio se ha vuelto hipercrítica, encontramos que el éxito tiene cada vez menos que ver con aprender del pasado y cada vez más con imaginar las oportunidades futuras. El conocimiento se ha convertido en un *commodity* o materia prima. Aceptémoslo, usted puede entrar a Internet y averiguar casi cualquier cosa con solo uno o dos clics. Así que la cuestión no es cuánto sabe usted, sino qué tan creativamente puede apalancar lo que sabe.

Hoy día, la ventaja la tienen cada vez más aquellas firmas que desarrollan el “capital de la imaginación” –el cual es la capacidad de “reconcebir” dramáticamente lo que la firma es e imaginar usos totalmente nuevos para sus capitales financiero, estructural e intelectual. La muy citada reflexión de Einstein que “la imaginación es más importante que el conocimiento” se convierte en el mantra de la economía de la innovación.

Segundo, las empresas necesitan desarrollar su “capital emprendedor”, que significa fomentar el espíritu emprendedor en muchos empleados a través de la organización completa, no solo en una incubadora o en alguna división de nuevos negocios que exista en la periferia de lo que, por lo demás, es una compañía ortodoxa. Es acerca de crear un entorno cultural en el cual el espíritu emprendedor esté en todas partes, en el cual los empleados tengan el coraje de experimentar e intentar hacer cosas nuevas, y tengan acceso sin trabas al capital financiero y humano que necesitan para impulsar sus ideas.

El tercero de estos nuevos tipos de capital es el “capital de las relaciones” (o lo que yo llamaría “el capital de las redes”), que se refiere a las conexiones que una compañía puede hacer entre personas, ideas, recursos y dominios previamente aislados –tanto a lo largo como más allá de la organización. Muy frecuentemente la innovación es acerca de descubrir y reconocer las oportunidades que resultan de la recombinación y mezcla de todos estos ingredientes. La calidad de la red de relaciones de una compañía –su habilidad de conectar con individuos y organizaciones que tienen conjuntos de habilidades y capacidades muy diferentes– se está haciendo más y más crucial para su propia capacidad de innovar.

He aquí la triste realidad: la mayoría de las empresas no tiene ni la menor idea de cómo apoyar el desarrollo de estas nuevas formas de capital. Así que la desafiante agenda para las organizaciones alrededor del mundo sería pensar en qué se necesita exactamente para construir, medir, gestionar y explotar todo aquello que signifique su propio “capital de innovación” –lo cual es esencial para crear riqueza en nuestros tiempos.

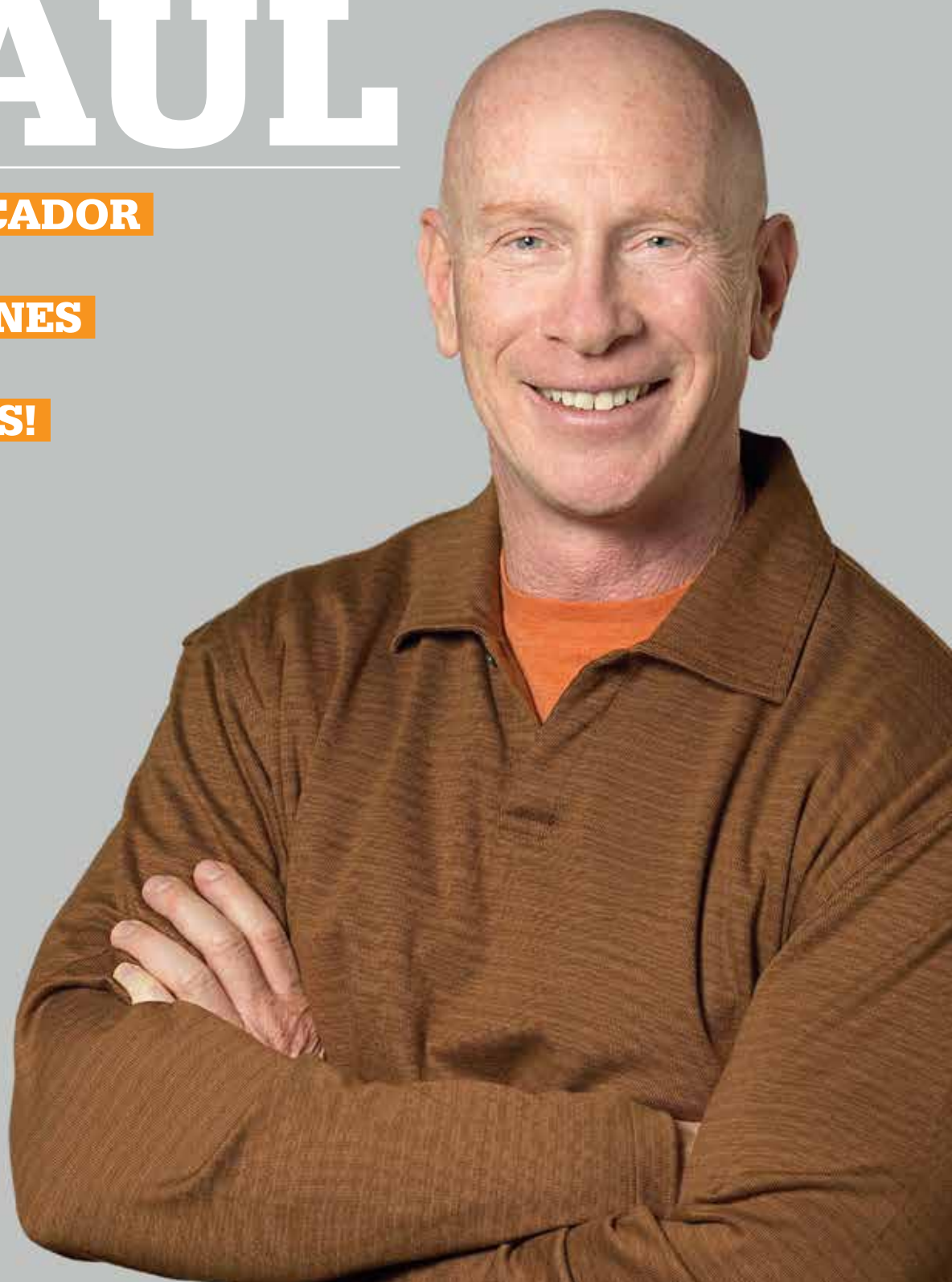
Rowan Gibson es un reconocido estratega de negocios globales, autor de best sellers y experto en innovación radical, con una exitosa trayectoria de más de veinte años. Es, además, un orador y consultor muy solicitado alrededor del mundo. Su último libro “*Innovation to the Core*” (Innovación hasta el Centro) fue publicado por la Harvard Business School Press.

¹ KM o *Knowledge Management*: gestión del conocimiento.

De Portada

HARRY PAUL

**¡UN PESCADOR
DE LOS
CORAZONES
DE LOS
CLIENTES!**



Por Ney Díaz

“Harry The Fish! Guy” (Harry el Tipo de Fish!): así es como Harry Paul es conocido, tanto en los círculos profesionales y empresariales donde comparte sus conocimientos, como en las calles de San Diego, California por las cuales camina. Y no es para sorprenderse. Harry Paul no solo es coautor del best seller internacional *FISH! A Proven Way to Boost Morale and Improve Results (FISH! La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación)* escrito junto a Stephen Lundin y John Christensen (2002), sino que es su promotor más famoso, predicando y enseñando la filosofía FISH! a literalmente cientos de miles de personas en todo el globo.

FISH!, uno de los libros de negocios más vendidos de todos los tiempos, ha estado en las listas de best sellers de *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Business Week* y Amazon.com. Asimismo, este libro es precursor de una exitosa serie: *FISH! Sticks*, *FISH! Tales* y *FISH! For Life*. Pero Harry, que no se duerme en sus laureles, ha publicado junto a Ross Reck *Revved (A toda marcha)* en 2006, así como *Instant Turnover* y *Destination Work* (ambos en 2009). Su más reciente libro *Who Kidnapped Excellence? What Stops Us from Giving and Being Our Best* (traducción libre *¿Quién secuestró a la excelencia? Que nos detiene para dar y ser lo mejor*), escrito junto a John Britt y Ed Jent, aparecerá próximamente. Todos sus libros muestran –muchas veces a través de simples, pero poderosas parábolas– que tanto los líderes como los empleados tienen la habilidad y la responsabilidad de crear una cultura llena de energía positiva, divertida y segura que fomente la eficiencia, la productividad y la rentabilidad, pero, sobre todo, el compromiso, la creatividad, la satisfacción personal y los valores.

Como consultor, Harry ha colaborado con empresas e instituciones como AstraZeneca, Verizon, Cigna Insurance, Pfizer, Domino's Pizza, The Gap, KPMG, General Dynamics, Marriott, Kaiser Permanente, la Cruz Roja Americana, la Marina de los EE. UU. y el FBI transmitiéndoles sus ideas de que un clima caracterizado por la diversión y por la buena actitud de todos nos hace alcanzar nuestro mejor desempeño. Como orador motivacional ha enseñado a miles de individuos alrededor del mundo que si elegimos la actitud correcta, nos divertimos, estamos presentes y le hacemos el día a alguien apoyándonos en la misión y la visión de nuestras empresas, podemos alcanzar y mantener el éxito reduciendo la rotación de empleados, creando experiencias de cliente excepcionales, aumentando la cuota de mercado y desarrollando un equipo de gente productiva, comprometida y feliz.

Sus más de 30 años de experiencia en el mundo de los negocios, lo convierten en una reconocida autoridad mundial en cultura corporativa. De hecho, Harry dice de sí mismo que tiene un Ph.D. en experiencia, habiendo trabajado en todos los aspectos de la capacitación gerencial, consultoría, ventas, distribución, desarrollo de productos y operaciones internacionales. Es un experto en los temas de motivación, servicio al cliente, productividad, compromiso de los empleados, *teambuilding* y diversión y humor en el lugar de trabajo (sí, leyó correctamente: diversión y humor en el trabajo). Veamos qué comparte Harry Paul con nosotros en esta interesante entrevista exclusiva para GESTION.

G ¿Qué es la Filosofía FISH!? ¿Por qué ha resonado en líderes y empleados alrededor del mundo entero?

La Filosofía FISH! da a las personas una mayor comprensión y las herramientas para ir al trabajo cada día y dar lo mejor de sí mismas. Esta filosofía se compone de cuatro partes:

- **Escoja su actitud:** elija traer energía, pasión y entusiasmo al trabajo cada día.
- **Juegue:** disfrute lo que esté haciendo no importa lo que sea.
- **Esté presente:** esté presente con las personas, no actúe como si quisiera estar en otro lugar. Sepa por qué razón usted va a trabajar cada día.
- **Haga felices a sus clientes:** cree “experiencias wow” para todos sus clientes, internos y externos.

La Filosofía FISH! fue “descubierta”, o más bien intuita, por los vendedores de pescado en el *World Famous Pike Place Fish Market*, una pescadería en Seattle, Washington. Estos vendedores de pescado eligen ir a trabajar todos los días para crear experiencias únicas para sus clientes y ellos mismos. Esta actitud le ha dado a la pescadería mucho éxito no solo en algunos cuantos trimestres, sino durante décadas. Es interesante que en el mismo lugar donde se encuentra este negocio hay otras tres pescaderías que venden los mismos pescados a los mismos precios. Sin embargo, Pike Place Fish Market es mucho mejor conocida y más exitosa que las demás. Las experiencias de cliente que están creando no pueden ser duplicadas por la competencia porque se componen de las acciones de cada individuo que trabaja allí. Cuando los líderes de otras organizaciones ven cómo lo hace esta pescadería, les ayuda a comprender que si un grupo de vendedores de pescado puede conseguir el éxito utilizando esta filosofía, no hay nada que puede detenerlos a ellos para hacer lo mismo y tener un éxito similar.

Un “momento de misión o visión” sucede cuando usted busca y encuentra una oportunidad para caminar la milla extra, hacer algo diferente, hacer algo más de lo que se espera de usted y crear una situación en la que un cliente diga “¡Wow!”.

G ¿Cómo puede una empresa crear una cultura dinámica, gratificadora y divertida? ¿Qué pueden hacer los líderes y gerentes para inspirar, comprometer y energizar a los empleados para que ir a trabajar sea agradable y divertido?

Los líderes deben comprender que sus empleados tienen elección. Pueden despertarse en la mañana y decir “Tengo que ir a trabajar” o decir “Hoy tengo la oportunidad de ir a trabajar”. Usted quiere que su gente elija decir “Hoy tengo la oportunidad de ir a trabajar”. Porque se convierte en su elección. Tienen sentido de propiedad y responsabilidad cuando vienen a trabajar. Los gerentes y líderes de la organización deben crear un ambiente seguro al cual las personas vengan a trabajar sabiendo que el trabajo que están haciendo es importante y que hace una diferencia. Ese es el punto en el cual el trabajo se convierte en algo gratificante e importante para los empleados y empezarán a traer lo mejor de sí mismos al trabajo todos los días.

Los líderes también deben dejar que sus empleados aporten ideas acerca de cómo hacer su trabajo. Ellos son los que están más cerca a su trabajo y saben cómo hacerlo más productivo y divertido. En el libro *FISH!* se muestra claramente que cuando las personas saben que el trabajo que están realizando es importante, disfrutan lo que están haciendo, están presentes con las personas y le alegran el día a alguien el resultado es mayor productividad y rentabilidad.

G ¿Qué pueden hacer los líderes y gerentes para aumentar la productividad y la rentabilidad? ¿Qué pueden hacer para incentivar o estimular a los empleados a dar lo mejor de sí mismos?

Cuando los empleados sienten que tienen algo de control en cómo se realiza su trabajo, se “adueñan” o toman posesión del mismo. Cuando se adueñan de su trabajo, se aseguran de dar lo mejor porque es suyo, les pertenece. Cuando la gente hace que el trabajo sea el lugar donde quiere estar, la magia sucede. La retención aumenta, las tardanzas disminuyen. Las ideas se comparten en un entorno seguro. Las personas se divierten y disfrutan lo que están haciendo mientras trabajan duro. La productividad y la rentabilidad vienen a continuación: es una ley de la naturaleza.

En cambio, cuando los empleados tienen que venir a trabajar y no disfrutan lo que están haciendo, síntomas malos comienzan a aparecer. Las tardanzas aumentan, la retención disminuye. La creatividad y el flujo de ideas se detienen, y el sentido de propiedad y la responsabilidad comienzan a desaparecer. Los clientes son los primeros en darse cuenta de esto y lo que sigue es una disminución en la productividad y rentabilidad.

G ¿Cómo pueden los líderes fomentar una cultura corporativa en las que las decisiones en todos los niveles se basen en la misión, visión y valores de la empresa?

La mejor y más fácil manera en que los líderes pueden crear una cultura única en la cual las personas traen lo mejor de sí mismas todos los días es a través de la comunicación. Comuniquen claramente la misión, visión y valores de la organización. Todos y cada uno de sus empleados deben conocerlos y saber cómo afectan las decisiones que toman. Y asegúrese que sepan que lo que hacen ayuda a lograr la misión y visión. Todo cuanto hagan o decidan debe beneficiar a la misión y visión y tener como guía a los valores de la organización. Si no están logrando hacer esto, la organización se está alejando no solo de su misión, visión y valores, sino también de sus metas. Los líderes también deben comunicar cómo alinear las misiones, visiones y valores personales con los de la organización. Una vez hayan comprendido esto, los empleados satisfarán las necesidades que son importantes para ellos mismos y estarán alineados con las de la organización.

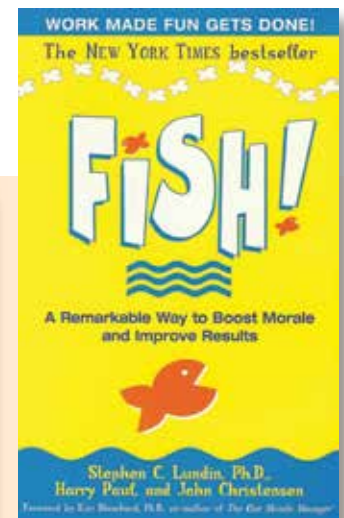
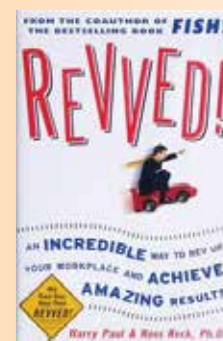
G ¿Qué son los momentos de misión o visión? ¿Cómo se pueden identificar estos momentos?

Un “momento de misión o visión” sucede cuando usted busca y encuentra una oportunidad para caminar la milla extra, hacer algo diferente, hacer algo más de lo que se espera de usted y crear una situación en la que un cliente diga “¡Wow!”. Es crear experiencias de cliente únicas y extraordinarias. Piense en lo poderoso que sería si todos en la organización hicieran eso una vez al día, y no digamos dos o más veces al día. ¿Cuántos momentos de misión y visión se crearían? Usted tiene que ser objetivo cuando esté buscando estas oportunidades; es como hacer un paseo mental en helicóptero sobre su lugar de trabajo y mirar hacia abajo buscando oportunidades para hacer algo más allá de lo esperado. Así es como usted diferencia a su organización de las demás y crea un efectivo *marketing* boca a boca.

G ¿Cuál es la importancia de que los líderes y gerentes se ganen la confianza de los empleados? ¿Cómo pueden ganarse esta confianza?

Ganarse la confianza de alguien toma mucho tiempo y apenas un momento para destruirla. Los gerentes y líderes deben entender que para ser efectivos, para que su gente venga a trabajar cada día y dé lo mejor de sí deben dirigir valiéndose de la confianza y no del miedo o temor. Los gerentes y líderes necesitan ser reales y genuinos con la gente, no hacer toda una actuación acerca de cuánto saben y de qué tan importantes son –un poco de humildad nos puede llevar muy lejos. Muestre su agradecimiento cuando la gente esté trabajando duro. Reconozca y aprecie a las personas por caminar esa milla extra. Interésese por sus empleados; esfuércese porque ellos lo conozcan a usted y usted a ellos. Y sea agradable con las personas. Está probado que la gente trabaja mucho más duro para un jefe agradable que para un patán altamente calificado.

Cuando las personas vienen a trabajar con miedo en sus pensamientos, harán solo lo justo para sobrellevar el día a día. Esto resulta en bajos niveles de compromiso por parte de sus empleados. Usted terminará con gente que se esfuerza muy poco. Muchos gerentes usan el miedo como herramienta motivacional –¡NO LO ES! Un ejemplo común de esto es cuando los gerentes constantemente usan los números de desempeño para dirigir a las personas. Usted habrá escuchado muchas veces: “Tus números son muy bajos. Parece que no vas a alcanzar tus metas de este mes”. Esto es usar el miedo como herramienta motivacional. Confíe en su gente, dele todo lo que necesitan para hacer su trabajo sacando el máximo partido a sus habilidades y los números de desempeño aparecerán por sí solos.





¿Por qué es tan importante tener una buena actitud? ¿Qué debemos hacer para tener la actitud correcta y mantenernos comprometidos y energizados aun si la cultura de la organización no esté ayudándonos mucho?

Las personas con mala actitud tienen la manera de afectar negativamente a todos con los que tienen contacto. Cuando vea a alguien con una mala actitud, déjelo y no trate de cambiar su actitud porque usted terminará teniendo una mala actitud también. Sea el amo de sus propias emociones. Si una persona con mala actitud pide ayuda, la Filosofía FISH! le dará pautas y un “idioma común” para ayudarlo.

¿Se despierta usted todas las mañanas y se mira en el espejo y se dice: “Hoy voy a ser magnífico”? Es muy probable que si hace esto, usted actuará y hará las cosas magníficamente. Y si usted elige no ser magnífico, estará eligiendo ser ordinario por defecto. Hágase estas cuantas preguntas. ¿El trabajo que hago es importante? ¿Estoy haciendo una diferencia? ¿Estoy haciendo del mundo un mejor lugar? Si respondió afirmativamente a una de o a todas estas preguntas, usted definitivamente tiene que escoger ser magnífico. Para usted, su trabajo es demasiado importante para no escoger ser magnífico. Magnífico es la palabra que yo elijo ser. Escoja maravilloso, fabuloso o increíble, cualquier cosa menos ordinario.



¿Cómo pueden las empresas enfrentar el desafío competitivo de tener un gran servicio al cliente y crear experiencias de cliente memorables? ¿Cuál es el rol de los líderes y gerentes en esto? ¿Qué pueden hacer los empleados en el día a día?

Tan pronto como un cliente cruza el umbral de la puerta de su empresa empieza a suceder la experiencia de cliente. Usted incluso puede tener un umbral digital si su negocio se desarrolla principalmente en línea. Reciba a sus clientes con calidez tan pronto entren, háganlos sentir especiales: ellos son la razón por la cual usted está en el negocio. Y los gerentes y líderes deben dar a sus empleados pautas y fronteras para crear experiencias de cliente memorables –no reglas. Las reglas harán que su gente diga cosas que enojarán a sus clientes casi instantáneamente. Cosas como “eso no es mi trabajo”, “no lo sé”, “no es nuestra política”, “tendré que preguntar a mi gerente”... Los clientes quieren saber que la persona que está frente a ellos tiene la habilidad y deseo de complacer sus solicitudes y hacer las cosas correctamente –inmediatamente.

Líderes y gerentes deben encomendar a sus empleados las pautas necesarias para ayudar a crear grandes experiencias de cliente, y luego confiar en que ellos harán lo correcto. Cuando usted haga esto, sus clientes

lo notarán y apreciarán. Esto también aumentará la autoestima de los empleados y los hará sentir bien acerca de sí mismos. Empleados felices son empleados productivos y empleados productivos son empleados felices. Cada cliente debe ser tratado como si fuese la persona más importante en el mundo para su organización –porque lo es.



¿Cuáles son las habilidades y esquemas mentales necesarios para mantener la excelencia en una organización? ¿Qué pasa en la cultura de una empresa cuando la excelencia es reemplazada por la mediocridad?

Existen **cinco pilares** que todas las organizaciones deben tener para alcanzar y mantener la excelencia y evitar que sea reemplazada por la mediocridad. Estos pilares los planteo en mi nuevo libro *¿Quién secuestró a la excelencia?* y son los siguientes:

- **Pasión:** saber que lo que está haciendo es importante y hace una diferencia.
- **Competencia:** entrenarse continuamente en nuevas habilidades para esforzarse en ser cada vez mejor.
- **Comunicación:** comunicar claramente las ideas e informaciones y escuchar con efectividad.
- **Flexibilidad:** ser capaz de adaptarse a cualquier situación y de aceptar el cambio, viendo ese cambio como algo que está ganando, no perdiendo.
- **Responsabilidad:** apoderarse de su trabajo y tomar responsabilidad por el mismo.

Se necesitan estos cinco pilares para alcanzar y mantener la excelencia –pierda uno o más de ellos y la mediocridad empieza a meterse sigilosamente y hacerse aceptable en su organización. Muy pronto usted mismo estará aceptando la mediocridad como excelencia y sus clientes serán los primeros en darse cuenta.



¿Por qué es importante que la directiva y la gerencia se enfoquen tanto en la gente como en el desempeño? ¿Cómo pueden lograrlo?

Si un gerente solo se enfoca en los números de desempeño y no en su gente, está enviando un mensaje claro de que esos números son más importantes que su gente. Las personas empiezan a sentirse prescindibles, descartables. Usted debe enfocarse tanto en su gente como en los números de desempeño. Cuide a su gente y vele por sus necesidades y ellos velarán por las necesidades de la organización. Los números se cuidarán a sí mismos. Si no lo hace, es como si jugara al tenis con su vista puesta solo en el marcador. Si hace esto, no podrá ver la pelota para pegarle. Pero si usted presta atención a pegarle a la pelota, el marcador lo reflejará positivamente.

GESTION



Cinco años de trayectoria compartiendo conocimientos y mejores prácticas gerenciales de clase mundial.



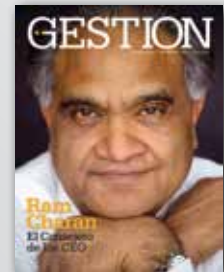
jul/sept 2008



oct/dic 2008



ene/mar 2009



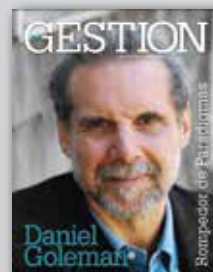
abr/jun 2009



jul/sept 2009



oct/dic 2009



ene/mar 2010



abr/jun 2010



jul/sept 2010



oct/dic 2010



ene/mar 2011



abr/jun 2011



jul/sept 2011



oct/dic 2011



ene/mar 2012



abr/jun 2012



jul/sept 2012



oct/dic 2012



ene/mar 2013



abr/jun 2013



3 ESTRATEGIAS Y 5 COMPETENCIAS

CLAVE

para **emocionar**
a sus clientes
y **mejorar** sus
resultados
de venta

Por Antonio Vilches

PRIMERA ESTRATEGIA:

¿Está usted desarrollando sus ofertas de venta sobre la totalidad de su portafolio de productos y servicios?

Como ya dije en los dos primeros artículos de esta serie publicados en la revista **GESTIÓN**¹, si usted hoy, como directivo o ejecutivo comercial, quiere incrementar sus resultados de venta, debe conocer, definir, establecer y desarrollar la fórmula

$$R=3E + 5C$$

¹ Vea las ediciones enero-marzo y abril-junio 2013 o visite www.gestion.com.do

donde “R” representa los Resultados, “3E” representa las 3 estrategias de venta y “5C” representa las 5 competencias del Key Customer Relationship Manager (KCRM), esa nueva raza de ejecutivos responsables de mantener las relaciones con las cuentas clave, entendiendo como competencias los conocimientos y las habilidades necesarias para optimizar sus relaciones con el equipo de compras del cliente.

Estas 3 Estrategias corresponden a la respuesta que debe dar como responsable de venta a las 3 preguntas siguientes:

- ¿Conoce usted bien a sus clientes?
- ¿Sabe usted por qué cosas están dispuestos a pagar sus clientes?
- ¿Está usted desarrollando sus ofertas de venta sobre la totalidad de su portafolio de productos y servicios?

En este artículo abordaré la respuesta a esta tercera pregunta que corresponde a la tercera y última estrategia de la fórmula.

Lo primero que tendría que preguntarse como ejecutivo de ventas de su empresa es si sabe qué vende y a quién lo está vendiendo. La pregunta puede parecer baladí y la respuesta obvia, pero mi experiencia como formador y consultor en venta estratégica me dice que no es así.

Por ejemplo, cuando se hace esta pregunta a participantes en nuestros cursos de venta estratégica o de programas de consultoría, sean directivos o ejecutivos de cuentas, las respuestas que obtenemos no son homogéneas; a menudo, se crean dudas y esto obliga a la reflexión del encuestado. Esto es grave por las consecuencias que tiene en nuestra comunicación con los interlocutores responsables de tomar las decisiones de compra sobre nuestra oferta de soluciones de productos y servicios, ya que es fundamental que toda nuestra empresa como un equipo de ventas tenga criterios únicos de difusión, que no creen confusión en la mente del equipo de compras del cliente.

No nos llevemos a engaño: la razón de ser de una empresa es la venta. Si una empresa no vende, es una cuestión de tiempo el que quiebre y cierre. El saber identificar, definir y valorar el binomio de lo que vende nuestra empresa y a quién lo vende, y la evolución en el tiempo -o “cambio”- de este binomio es un factor de alta estrategia empresarial y el primer marco de referencia para cualquier acción de ventas de los responsables comerciales.

Cualquier empresa es como una “caja” de actividades ligadas a sus distintas ofertas al mercado que se venden simultáneamente. Desde el punto de vista de la venta, realizar un análisis uniforme del conjunto de todas las ofertas impedirá un correcto enfoque. Por tanto, la primera habilidad que debe poseer un KCRM es la de identificar, definir y evaluar las distintas ofertas de productos y servicios de su empresa y cómo se ajusta cada una de ellas a los cambios en el comportamiento y a las necesidades de sus clientes, especialmente de sus Cuentas Clave Estratégicas. Esta habilidad no debe ser exclusiva de los KCRM, sino de toda la primera línea de dirección de la empresa ya que son los primeros vendedores de la organización.

¡Entremos en materia!

Cómo evaluar, desde el punto de vista de la venta estratégica, sus distintas ofertas al mercado y su evolución en el tiempo:

EL CONCEPTO DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO O UEN

Su empresa diseña y desarrolla productos y servicios diferentes. Un análisis simultáneo en conjunto de toda la oferta de productos y servicios impedirá un correcto enfoque de la venta estratégica.

Por lo tanto, lo primero que tienen que saber y gestionar con soltura y con inteligencia de negocio los responsables de la venta estratégica y de la gestión de clientes clave es segmentar y clasificar su oferta al mercado de productos y servicios en forma de soluciones que luego deberán ajustarse a medida de la necesidad de cada uno de sus clientes. Esto se hace identificando, definiendo y evaluando lo que, en el argot de la dirección y administración de empresas, se denominan las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), pero... ¿qué es una UEN?

Básicamente, una Unidad Estratégica de Negocio es una oferta de productos y servicios de una empresa que:

- Tiene los mismos grupos de competidores.
- Tiene los mismos proveedores.
- Va dirigida a un conjunto homogéneo de clientes.
- Satisface necesidades parecidas de los clientes.
- La tecnología de producción es igual o parecida.
- Se podría gestionar como una empresa independiente.

¿Cómo segmentar y posicionar cada una de las ofertas de venta por Unidades Estratégicas de Negocio?

- 1 / Se debe hacer una lista de lo que vendemos, es decir, de nuestra oferta de productos y servicios.
- 2 / Se debe hacer una lista de perfiles/mercados de clientes.
- 3 / Se debe integrar estas dos dimensiones, oferta y perfiles, en una matriz de doble entrada. Cada posición de la parrilla de la matriz es una UEN.
- 4 / Se debe marcar con una cruz las casillas de la matriz donde exista una combinación posible entre una determinada oferta y un determinado perfil de clientes.

Puede incluir en la casilla correspondiente de la matriz no solo los cruces de productos y servicios con perfil de clientes con los que está actualmente operando su departamento de ventas, sino también con aquellos con los que podría estar operando. Es decir, este modelo sirve también para analizar las posibles nuevas ofertas y mercados en los que se puede introducir su empresa a corto, medio y largo plazo.

- 5 / El responsable de hacerlo y con la información suficiente, debe dotar de **"inteligencia de negocio"** cada casilla de la matriz con cruz. Es decir, debe, a ser posible, graficar cada UEN desde el punto de vista de su volumen relativo de facturación, su rentabilidad de venta, la evolución de su tendencia a futuro del potencial de venta, etcétera.

Se debe tener presente que cada UEN exigirá su propio análisis DAFO y su propio Plan de Ventas.

A continuación, ponemos un ejemplo gráfico real de una matriz de UEN de una empresa del sector muebles metálicos y accesorios para equipamientos electrónicos.

	Operadores Tele-Comunicaciones	Instaladores	Integradores	Sector Defensa	Informática Profesional	TV / Radio
Armarios 19"	X	X	X	X	X	X
Pared murales 19"	X	X				
Pupitres consola 19"		X	X	X		
Accesorios 19"	X	X	X	X	X	X
Diseño a medida 19"	X			X		
Ingeniería integración	X		X	X		

En la gráfica anterior, las *X dentro de los círculos* indican que existe actividad de venta en la cuadrícula que corresponda. Si la *X* estuviera sola sin círculo, lo que no es el caso en la figura, indicaría que puede ser de interés analizar el potencial de venta a futuro.

Los tamaños pequeño, mediano y grande de *los círculos* representan el nivel de facturación relativa entre las distintas UEN:

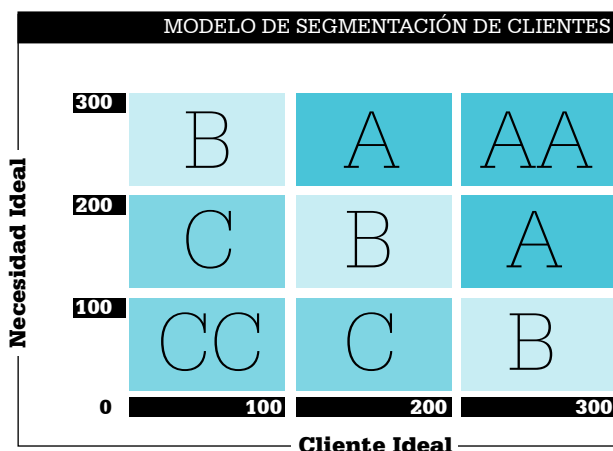
- Baja (círculos pequeños)
- Media (círculos medianos)
- Alta (círculos grandes).

Y por último, *las flechas* indican la tendencia de crecimiento o no de la casilla/mercado correspondiente a futuro:

- ▶ **Diagonal hacia la derecha:** tendencia de mercado en crecimiento medio.
- ▶ **Horizontal hacia la derecha:** tendencia de mercado estable
- ▶ **Hacia arriba:** tendencia de mercado en alto crecimiento
- ▶ **Hacia abajo:** tendencia de mercado en declive

A la vista de todo lo anterior, se preguntará el lector acerca de nuestra experiencia práctica sobre cuál es la forma elegida por las empresas para abordar la 3ª Estrategia para incrementar los Resultados en la fórmula mencionada varias veces con anterioridad, $R=3E + 5C$.

La respuesta es utilizar la segmentación de clientes. Para ello, seleccionaremos prioritariamente los clientes clave "AA" y "A" que vimos al describir la 1ª Estrategia que daba respuesta a la pregunta "¿Conoce usted bien a sus clientes?" y concentraremos en ellos el máximo esfuerzo, dando prioridad a las propuestas de **venta cruzada** (*cross selling*) y de **venta vertical** (*up selling*), que explicaremos a continuación, y que en nuestra red de consultores denominamos el **modelo Granjero/Cazador** que, junto con el **modelo de Segmentación de Clientes**, incluyo en las dos figuras siguientes.



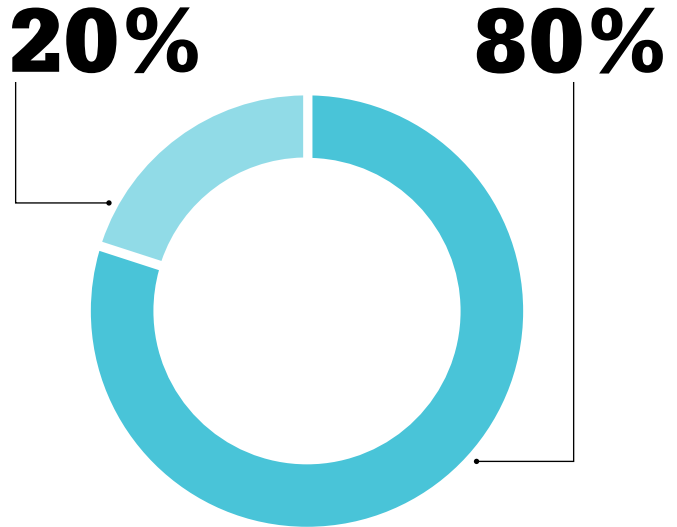
MODELO DEL GRANJERO - CAZADOR

NUEVOS CLIENTES

Opportunity Plan
Cazador
 Marketing
 Pruebas / Pilotos
 Prospecciones
 Nuevos contratos

REPETICIÓN DE VENTAS EN CLIENTES ACTIVOS / PASIVOS

Account Plan
Granjero
 Up selling
 Cross selling
 Account management
 Satisfacción del cliente
 Entregas sin fallos
 Correcta facturación



Interesante señalar, observando la figura del Modelo Granjero/Cazador, la tendencia actual en las empresas de focalizar **el esfuerzo** (80% en la figura) en la gestión de la repetición de venta **sobre los clientes existentes** "Granjero", reduciendo el esfuerzo para conseguir nuevos clientes "Cazador" (20% en la figura).

En pocas palabras, cuesta 10 veces más hacer y vender a un nuevo cliente que vender a un cliente existente.

Explicadas las tres estrategias "3E" de la fórmula $R = 3E + 5C$ para optimizar el esfuerzo e incrementar los resultados en la gestión de la venta estratégica, me gustaría trasladar al lector el concepto del "clima de relación" que se debe percibir cuando se implantan y desarrollan correctamente estas 3 estrategias en la base de clientes estratégicos o clave que denominamos con las siglas "A" y "AA" en la matriz de clasificación y segmentación de clientes del primer artículo de esta serie².

Lo que mencionaré a continuación sirve como cierre y resumen de los tres artículos publicados y también -y esto es mucho más interesante- como una especie de *checklist* de comprobación de que las cosas se están haciendo correctamente en la implementación de las "3E" de la fórmula reiteradamente referenciada en estos tres artículos.

² Vea la edición enero-marzo 2013 o visite www.gestion.com.do

Para ello, nos debemos hacer y responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las características que debe percibir el ejecutivo y la dirección comercial de una empresa sobre el “buen clima” generado en las relaciones con nuestros clientes clave cuando se desarrollan correctamente las tres estrategias de optimización del esfuerzo en la gestión de la venta consultiva?

Las respuestas a esta pregunta son fruto de la información proporcionada por nuestros clientes y profesionales participantes en programas de consultoría y formación, así como por los alumnos ejecutivos de las escuelas de negocios con las que colaboro.

A continuación, el resumen ejecutivo, o *checklist*, de los factores positivos que dan respuesta a la pregunta planteada. Recomiendo al lector que utilice la siguiente información para valorar cómo está el clima de sus relaciones con cada una y con el conjunto de su base de clientes o cuentas clave o estratégicas. De esta valoración podrá extraer el lector sus fortalezas y áreas de mejora y aplicarlas a sus estrategias de reforzamiento de la relación con sus clientes clave. ¡Vayamos a ello!

NIVEL DE PROFUNDIDAD EN LA INTERACCIÓN CON SUS CLIENTES CLAVE

- La información personal y profesional es la base de los intereses y riesgos compartidos del negocio mutuo.
- La alabanza y la crítica se expresan con sinceridad.
- Los sentimientos y la inteligencia emocional se expresan sin rodeos.
- Se asumen mayores riesgos en determinadas tareas y proyectos de venta consultiva.
- Existe una “unidad emocional” en las tareas y proyectos comunes.

NIVEL DE AMPLITUD DE LA INTERACCIÓN CON SUS CLIENTES CLAVE

- Amplitud y variedad en el intercambio de información.
- Las conversaciones van más allá de los asuntos del día a día.
- El diálogo va más allá de los temas relacionados con el trabajo.
- La interacción contempla una mayor variedad de temas.
- Frecuencia de las referencias a posibles compromisos futuros.

NIVEL DE INTERDEPENDENCIA CON SUS CLIENTES CLAVE

- Los clientes participan en más proyectos de la empresa.
- Los clientes proponen programas con menos competencia.
- La empresa desarrolla cada vez más programas específicos para el cliente.
- Mayor capacidad de reacción y velocidad de respuesta a los imprevistos que surgen.

NIVEL DE ENTENDIMIENTO Y ANTICIPACIÓN CON SUS CLIENTES CLAVE

- Ambas partes incrementan su capacidad de predecir las respuestas del otro.
- Ambas partes sienten el entendimiento mutuo a nivel personal y profesional.
- Ambas partes sienten mayor seguridad yendo juntos ante el riesgo.

NIVEL DE PERSONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

- La confianza permite que muchas cosas se hagan sin tener que decir las.
- Se produce la comunicación taquigráfica, es decir, con pocas palabras.
- Las expresiones no-verbales sustituyen a las expresiones verbales.
- Ambas partes desarrollan un lenguaje propio de expresión y comunicación.

SUPERPOSICIÓN DE REDES DE CONTACTOS PERSONALES

- Ambas partes tienen conocimiento de los socios de cada uno.
- Ambas partes desarrollan una red propia de asociados.
- Ambas partes frecuentan las mismas reuniones fuera del lugar de trabajo.
- Ambas partes se apoyan mutuamente mediante nuevas redes/agendas de relaciones personales.

Con todo esto doy por terminado este tercer y último artículo de las 3 Estrategias para incrementar las ventas y optimizar el esfuerzo comercial. En el próximo artículo abordaré las **5 competencias de un KCRM para optimizar sus relaciones con el equipo de compras del cliente.**

Antonio Vilches es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Ha trabajado como directivo o ejecutivo en las empresas La Unión y el Fénix Español, Management Science of America, Apple, Escuela de Organización Industrial y Grupo GESFOR, entre otras. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte programas de formación y consultoría en Europa y América Latina, en áreas como dirección estratégica de *marketing* y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación. Es conferenciante y facilitador de INTRAS. Entre sus clientes se encuentran Sara Lee, P&G, Bimbo, Gas Natural Fenosa, General Electric Healthcare, Compaq, Siemens, Avis, Nissan (LATAM), Apple, BDF Nivea, Abbott y Telefónica.



*Estamos cambiando la
forma en que el mundo negocia
y resuelve sus diferencias.*

www.cmiigroup.com

Workshop de Negociación "Theory and Tools of the Harvard Negotiation Project"



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard
FACULTY CLUB

Del 28 de octubre al 1ro. de noviembre, 2013

CUPOS LIMITADOS

¿Qué le proponemos en este Taller?

La finalidad del taller es ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades negociadoras, su capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, brindándole además herramientas para refinar estas habilidades en el futuro.

Los objetivos específicos son:

- Aumentar la percepción de los participantes sobre el proceso de negociación.
- Proporcionar una teoría válida en la práctica.
- Ofrecer algunas "reglas prácticas". No hay una única manera de negociar en todas las circunstancias, pero algunas guías conceptuales pueden valer la pena de seguir, en ausencia de evidencia en contrario.
- Incrementar las habilidades de los participantes y ampliar su repertorio.
- Experimentar y practicar en un ambiente seguro.
- Descubrir las técnicas efectivas que otros usan.
- Desarrollar formas prácticas de aplicar conceptos útiles a las negociaciones del día a día.
- Descubrir la forma de neutralizar las tácticas sucias cuando alguien quiere usarlas.
- Aprender de la experiencia, de otros y continuar aprendiendo.
- Unir la teoría y la práctica, lo que predicamos con lo que hacemos.
- Compartir un marco analítico operacional y las herramientas para preparar y conducir negociaciones, desarrolladas en el Proyecto de Negociación de Harvard por el Prof. Roger Fisher y sus colegas.

Esquema temático:

- Cómo medimos el éxito en la negociación.
- Preparándose para negociar.
- Guías estratégicas de negociación.
- Tratando con negociadores difíciles.
- Cómo realizar una distribución justa.
- Optimización del valor en la negociación.
- Percepciones subjetivas: cómo entender y ayudar a entender.
- Un enfoque sistemático para influir.
- Cómo desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- El poder en la negociación.
- Conversaciones difíciles.
- Mediación.
- Liderando para trascender. Más allá de la metodología de Harvard.

¿A quién está dirigido?

Dirigido a empresarios, directores, ejecutivos, profesionales, gobernantes y en general a todas aquellas personas que se interesen en mejorar sus habilidades en negociación tanto en lo que refiere a su vida profesional como en el ámbito personal.

Fecha y Lugar:

28 de octubre al 1ro. de noviembre, 2013
The Harvard Faculty Club
Cambridge, Massachusetts
United States of America

Metodología:

- Presentaciones magistrales en castellano o inglés con traducción simultánea a castellano.
- Análisis cuidadoso del proceso de negociación.
- Preparaciones guiadas.
- Frecuentes ejercicios vivenciales diseñados para que permitan la aplicación de los conceptos y herramientas de la metodología y a la vez sean de fácil extrapolación a los contextos particulares de los participantes.
- Revisiones y análisis del proceso de aprendizaje de la experiencia.

Profesores:

- Bruce Patton (Universidad de Harvard).
- Julio Decaro (CMI International Group).
- Brian Mandell (Universidad de Harvard)
- Gabriel Medina San Martín (CMI International Group).
- Gonzalo Robaina (CMI International Group).
- Gustavo Biasotti (CMI International Group).

Inversión:

US\$ 3,900.00 - Inscribiéndose hasta el 31 de julio, 2013.
US\$ 4,200.00 - Inscribiéndose hasta el 31 de agosto, 2013.
US\$ 4,400.00 - Inscribiéndose a partir del 1ro. de septiembre, 2013

Incluye: matrícula, materiales, acceso a herramienta electrónica, breaks y almuerzo de clausura.

Informaciones e Inscripciones:

809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do

www.intras.com.do

Siganos en:



PREDECIR EL FUTURO

Una línea de trabajo que genera **MUCHOS BENEFICIOS**

Suena a ciencia ficción, pero son muchas las herramientas que tenemos en nuestras manos para poder llevar a cabo este interesante objetivo en las empresas. Veamos algunos ejemplos.



La primera opción que deberíamos realizar es el diseño adecuado de un Plan Estratégico, especialmente en su parte inicial; es decir, en todos los elementos de análisis que completarán nuestras oportunidades y amenazas. Muchas empresas parten del propio DAFO para reestructurar su Plan Estratégico; sin embargo, el DAFO no es un área de trabajo en sí misma, es solo un inventario de lo que se puede deducir del entorno, sector, competencia y clientes que componen nuestro mercado objetivo. De hacer bien ese análisis previo, surgirán, de forma automática, las oportunidades y amenazas derivadas de las tendencias y nuevos elementos que afectan al sector en el futuro. En este análisis previo deben integrarse los análisis derivados de los líderes del sector, tanto competencia como proveedores y clientes del mismo.

Otra de las opciones para poder descubrir el futuro es analizar de forma adecuada las tendencias de nuestros propios clientes, e incluso podemos hacer más, como elaborar un plan sistemático de involucración de los mismos en nuestros planes de innovación. Nunca fue más fácil este reto: hoy contamos con sistemas analíticos adecuados y fáciles de usar, y de gran información sobre la forma de comportarse de nuestros clientes. Muchas empresas consolidan esta información en sistemas de apoyo a la gestión de clientes (tipo CRM, BPM o DWH de sistemas de Gestión) y estos sistemas aportan la materia prima para este análisis que debería ser segmentado para mayor eficacia, permitiendo adivinar hacia dónde se dirigen los intereses de los clientes.



Por último, los nuevos sistemas han puesto en nuestras manos la posibilidad de simular y evaluar en tiempo real el deterioro o mejora de nuestro rendimiento en el mercado y en la producción de servicios (internos/externos). Esto podemos hacerlo diseñando adecuadamente los Cuadros de Mando basados en *Balanced Scorecard* (enfocados al cliente), donde podremos observar, antes de que realmente suceda, el deterioro que puede tener nuestra cuenta de resultados, derivado, en este caso, de procesos que afectarán a la calidad percibida por el cliente. Los Cuadros de Mando pueden extrapolar resultados de un proceso hacia la reacción histórica de los clientes y, desde allí, a la cuenta de resultados, mucho antes de que estos se reflejen en la cuenta real empresarial.

Incluso, como experiencia de nuestros últimos proyectos, podríamos identificar el deterioro prematuro de nuestros sistemas productivos o de información, ya sea analizando tendencias o desequilibrios en su funcionamiento integral, en este caso simulando actividades que, de forma virtual, se ajusten a las que nuestros clientes o usuarios pueden realizar en un momento concreto (sobrecapacidad, periodos críticos, combinación de elementos simultáneos, etcétera).

En resumen, hoy, más que nunca, la empresa puede invertir en sistemas y procesos que le ayuden a predecir sus oportunidades y amenazas futuras. Esto, aunque nunca va a sustituir la creatividad y la innovación, puede mejorar de forma considerable el rendimiento de la empresa, integrando mejoras en el proceso estratégico o cambiando prioridades hacia una mejor eficiencia, además de evitar problemas que podrán ser identificados antes de que se conviertan en crisis.

Por otra parte, la capacidad de interacción a través de canales distantes (móviles, Internet, etc.) donde el usuario puede proporcionarnos sus sugerencias y opiniones respecto a nuestro servicio, o bien la colaboración y proactividad a través de Redes Sociales, ofrecen nuevas posibilidades para incorporar las ideas de los clientes en el diseño de nuestro futuro y, aún más, valorar el impacto de nuestras nuevas propuestas en tiempo real.

Jesús Cirera i Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments y Apple Computer España, inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de *marketing*. Actualmente, dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/CRM y BPM, tales como HP, Oracle, NCR y Grupo Más.



ADIÓS A LOS MITOS — DE LA — INNOVACIÓN EN AMÉRICA LATINA

La pasión de Mario Morales, fundador y gerente general de Innovare –firma consultora en innovación, estrategia y creatividad- es ayudar a las empresas a crecer y ser más competitivas. Ya sea como consultor, conferencista internacional o autor de libros y artículos, Mario Morales inspira a los empresarios a cuestionar, y romper, sus paradigmas. Entre sus clientes se incluyen GE Money, BAC Credomatic, Holcim, INCAE, Cargill, Astrazeneca, Baxter, Grupo Gruma, Grupo Pellas, Ron Flor de Caña, Copa Airlines y Toyota Rent a Car. En esta entrevista exclusiva para **GESTION** hablaremos acerca de su libro más reciente *Adiós a los mitos de la innovación: Una guía*



práctica para innovar en América Latina. En este libro Mario Morales comparte ideas, herramientas y consejos prácticos, fruto de más de 10 años de experiencia y de investigación, para ayudar a las empresas latinoamericanas a sistematizar los esfuerzos de innovación. Veamos qué consejos tiene Mario Morales para ayudarnos a implementar la innovación en las empresas dominicanas.

1 ¿Qué lo motivó a escribir *Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina*? ¿Qué descubrieron usted y su coautora Angélica León mientras hacían la investigación? ¿Cuál fue la mayor sorpresa?

La motivación para escribir el libro fue la brecha tan grande que existe en el tema de innovación entre los países desarrollados y los países de América Latina. Nos sorprende que en el mundo ya existan las mejores herramientas para innovar y que los latinoamericanos ni siquiera las conozcamos. Es por eso que nos propusimos cerrar esa brecha con este libro. Mientras hacíamos nuestra investigación para el mismo, descubrimos que las empresas en este continente tienen muchos mitos que les impiden innovar. En América Latina creemos que la innovación es algo esotérico y que no se puede gestionar. También creemos que la innovación es solo lanzar nuevos productos, cuando existen más de 10 tipos adicionales de innovación. La mayor sorpresa es que para muchos gerentes la innovación todavía no está dentro de sus prioridades estratégicas, siendo esta un imperativo para la supervivencia y la competitividad en los tiempos que vivimos.

2 ¿Cuáles son las competencias de un innovador? ¿Cómo pueden las empresas detectar, medir y desarrollar- e incluso motivar- las competencias de los innovadores?

Este tema lo tratamos específicamente en el Capítulo 6 del libro, ya que mucha gente nos hizo la misma pregunta. Para identificar a las personas más innovadores en una organización, recomendamos utilizar el **Modelo del ADN de los Innovadores**, que contempla las siguientes competencias:

COMPETENCIAS DE CREATIVIDAD:

- OBSERVAR
- CUESTIONAR
- EXPERIMENTAR
- CAMBIAR DE PERSPECTIVA
- CONECTAR

COMPETENCIAS DE EJECUCIÓN:

- ANALIZAR
- PLANIFICAR
- PRESTAR ATENCIÓN AL DETALLE
- TENER AUTODISCIPLINA

Estas competencias se pueden medir con un instrumento de diagnóstico y se pueden desarrollar mediante programas de capacitación.

Con el fin de potenciar la capacidad creativa en las personas, hemos identificado diez claves fundamentales:

- 1. TENER FE EN LA PROPIA CREATIVIDAD**
- 2. SACAR TIEMPO PARA PENSAR**
- 3. ENFOCAR LA CREATIVIDAD**
- 4. MANTENER UN DIARIO CREATIVO**
- 5. NO MATAR LAS IDEAS**
- 6. BUSCAR LO QUE NOS APASIONA**
- 7. DESARROLLAR LA CURIOSIDAD**
- 8. CUESTIONAR LOS SUPUESTOS Y CREENCIAS**
- 9. BUSCAR LA DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO**
- 10. PERSEVERAR**

3 ¿Qué deben hacer los directivos para apoyar la innovación y, en definitiva, crear una cultura de innovación? ¿Qué estructuras deben crear para que la innovación sea un proceso permanente en la empresa?

Los ejecutivos deben primero darse cuenta que la innovación es fundamental para la competitividad de sus negocios y luego predicar con el ejemplo para modelar las conductas que le transmitan a todos los colaboradores la importancia de la innovación. Ellos deben inspirar a la gente a innovar, a cuestionar paradigmas, a desafiar el *statu quo* y a correr riesgos inteligentes para hacer las cosas de forma diferente, sin temor al fracaso. Se debe crear una estructura de gente que apoye la innovación para que esta sea sostenible en el tiempo, ya que el mayor reto de la innovación es que la gente está tan atrapada en el día a día, en los correos, en las reuniones y en las metas de corto plazo, que no tienen tiempo para innovar.

4 ¿Qué deben hacer los empleados para lograr que la gerencia apoye las iniciativas de innovación?

La mayoría de los directivos actuales comprende que la empresa que no innova se queda rezagada en un abrir y cerrar de ojos. Además, la crisis económica nos hizo recordar lo importante que es innovar para asegurar la supervivencia del negocio. No obstante, muy pocos ejecutivos saben cómo ponerla en práctica o no la tienen dentro de sus prioridades. Es nuestro pan de cada día recibir inquietudes de colaboradores que reflejan esta situación: “Yo sé que la innovación es importante para la competitividad y la supervivencia de mi empresa, pero, ¿cómo le vendo la idea al gerente general?”.

Desarrollar una capacidad sostenible de innovación continua tiene que ser forzosamente un proceso liderado por el más alto nivel de la empresa. Sin el involucramiento y el compromiso total de la alta gerencia, no hay posibilidad de que la empresa adquiera la capacidad de innovar con el ritmo y la consistencia que los tiempos demandan.

Por lo tanto, para vender la innovación a la alta gerencia le recomendamos utilizar un lenguaje que sea música para sus oídos: los números. A continuación, le presentamos una plantilla de correo electrónico que incluimos en nuestro libro para ayudar a los empleados a que su gerencia decida abordar el tren de la innovación:

A: GERENCIA GENERAL

Asunto: NECESIDAD DE INNOVACIÓN

Estimado jefe:

Debido a la presión que tenemos de: [seleccione la(s) que aplique(n)]

- Hacer crecer nuestras ventas
- Diferenciarnos de la competencia para mejorar nuestros márgenes
- Satisfacer a clientes más demandantes y menos leales
- Adaptarnos a cambios en el entorno y nuevas tecnologías
- Transformar la lentitud y resistencia al cambio de nuestra cultura organizacional
- Innovar de forma sistemática, en vez de “al chispazo”
- Reinventar nuestro modelo de negocios para poder sobrevivir.

nos va a ser muy difícil alcanzar nuestra meta de ventas para el año 20XX y tendremos una brecha de US\$ _____

Por lo tanto, necesitamos hacer algo diferente, algo que no sea más de lo mismo. Propongo iniciar un programa de innovación que nos permita: [seleccione la(s) que aplique(n)]

- Hacer crecer las ventas
- Diferenciar nuestros productos de la competencia
- Mejorar los márgenes y rentabilidad de la empresa
- Aumentar la lealtad de nuestros clientes
- Disminuir los costos para ser más eficientes
- Sobrevivir

Otro: _____

Esto nos llevará a obtener los siguientes resultados: [agregue una meta]

- Incremento de Ventas US\$ _____
- Reducción de Costos US\$ _____
- Rentabilidad _____ %

Para lograrlo, debemos invertir en proyectos que nos permitan innovar en las siguientes áreas: [seleccione la(s) que aplique (n)]

- Nuevos procesos y tecnologías
- Nuevos productos y servicios
- Nuevas estrategias comerciales
- Nuevos canales de distribución y comunicación
- Nuevos segmentos u ocasiones de consumo

- Nuevas estrategias competitivas o modelos de negocios

Atentamente, alguien que desea hacer nuestra empresa más rentable y competitiva.

Adjunto: Capítulo 1 del libro *Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina.*¹

5 ¿Cómo se define y se diseña una estrategia de innovación exitosa? ¿Cómo se mide la innovación, con cuáles métricas?

Este tema lo abordamos en el Capítulo 2 y 4 del libro. Con base en nuestra experiencia, hemos identificado los siguientes componentes básicos que usted debe definir en una estrategia de innovación, lo cual va de la mano de definir métricas de innovación:

ELEMENTO	OBJETIVO	PREGUNTA
Declaración de la importancia de la innovación para la empresa.	POR QUÉ	Definir por qué la empresa desea iniciar un programa para sistematizar la innovación.
Definición operativa de la innovación.	QUÉ	Establecer la definición operativa que se utilizará para evaluar si algo es o no es innovador en la empresa.
Establecimiento de una visión de innovación.	HACIA DÓNDE	Definir una visión para describir a dónde se desea llegar a través de la innovación.
Definición de objetivos y metas de la innovación.		Definir los resultados específicos y medibles que se espera alcanzar con la innovación.
Establecimiento de los focos de innovación.	CÓMO	Determinar de qué manera se piensa enfocar la innovación y alinearla con la estrategia de la empresa.
Definición de las campañas de ideas masivas y equipos multidisciplinarios.	DÓNDE	Aterrizar cuáles son los esfuerzos de innovación que se van a realizar durante el año.
Presupuesto de innovación.	CUÁNTO	Definir los recursos que se van a invertir en innovación.

¹ Visite www.gestion.com.do para descargar un archivo PDF de este capítulo o use este link www.gestion.com.do/pdf/innovare.pdf

6 ¿Puede mencionar algunos mitos de la innovación?

MITO #1: INNOVACIÓN ES IGUAL A CREATIVIDAD

A menudo las personas confunden las palabras **innovación** y **creatividad**, asumiendo que son lo mismo. Examinemos la diferencia:

Creatividad significa pensar nuevas ideas.

Innovación significa implementar una nueva idea para crear valor.

Una persona puede ser muy creativa, es decir, tener muchas ideas, pero no ser innovadora. Para que una idea se convierta en innovación es necesario hacerla realidad, cambiar los procesos de trabajo, lanzar un nuevo producto al mercado antes que la competencia, llevar nuestros productos al consumidor por nuevos canales y obtener los beneficios de la idea.

MITO #2: INNOVACIÓN ES IGUAL A MEJORA CONTINUA

Las personas creen que la innovación es igual a la mejora continua. En general, se habla de **tres grados de innovación**: incremental, radical y transformacional.

1. **Innovación incremental:** Se refiere a pequeños cambios que mejoran lo que ya existe. Es lo mismo que la mejora continua.
2. **Innovación radical:** Se refiere a cambios significativos a lo que ya existe.
3. **Innovación transformacional:** Se refiere a cambios que transforman completamente lo que ya existe.

Las empresas cada vez requieren más de las últimas dos para competir con mayor éxito en el mundo de los negocios.

MITO #3: INNOVACIÓN ES LANZAR NUEVOS PRODUCTOS

Tradicionalmente, las empresas entienden la innovación solamente como el desarrollo de nuevos productos, pero esta visión limita el alcance e impacto que se puede lograr. En Innovare preferimos ver la innovación de forma más amplia y explorar los diferentes tipos que existen para beneficio de la empresa.

MITO #4: INNOVACIÓN ES IGUAL A TECNOLOGÍA

Cuando le contamos a la gente que trabajamos en innovación, por lo general la asocian con nuevas tecnologías: desarrollo de *software* o innovación tecnológica. Esto no es correcto. Si bien la innovación tecnológica es importante, no necesariamente debe tomarse como sinónimo de tecnologías de información y comunicación (TICs). Hay ideas muy simples que no requieren tecnologías informáticas para su implementación.

Para nosotros la innovación se puede resumir en la siguiente fórmula:

$$\text{INNOVACIÓN} = \text{OPORTUNIDAD} \times \text{CREATIVIDAD} \\ \times \text{EJECUCIÓN} = \text{NUEVO VALOR}$$

Esto significa que la innovación se consigue al identificar una oportunidad, al generar ideas creativas para aprovecharla y, finalmente, al implementar esas ideas para producir nuevo valor a la empresa.

7 En términos de innovación, ¿cuáles son las oportunidades y desafíos en nuestros países? ¿En cuáles sectores estamos viendo más innovación? ¿Cuáles son algunas tendencias actuales de la innovación en América Latina?

La oportunidad más importante que tienen nuestros países es ver la innovación como un proceso de negocios igual que las ventas, la capacitación, la contabilidad o el reclutamiento y selección de personal, y hacerlo de forma permanente y sistemática en la empresa. El desafío que tenemos en la región es invertir más tiempo y recursos en innovación, que será la responsable de inventar el futuro de la empresa en un mundo que cada día cambia más rápido. Estamos viendo más innovación en sectores como la tecnología informática, la biotecnología y el desarrollo de negocios digitales, en donde las barreras de entrada son cada vez menores y el costo de experimentar es cada vez más bajo. Dentro de las tendencias que vemos en la innovación en América Latina se encuentran:

- **La Innovación Abierta (*Open Innovation*).** Innovación abierta significa combinar el conocimiento y las capacidades internas con el conocimiento y las capacidades externas para desarrollar proyectos de innovación. Bajo este contexto, los clientes, los proveedores, los consultores, las universidades y cualquier persona u organización externas son fuentes que pueden ofrecer nuevas perspectivas y soluciones a los problemas habituales.

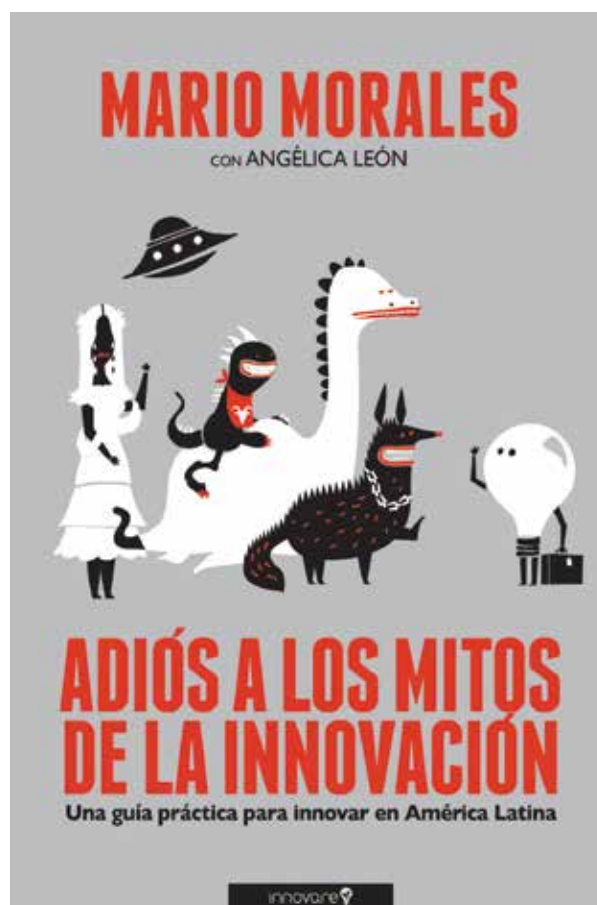
- El Design Thinking.**

También conocido como Pensamiento de Diseño, es un término acuñado por la consultora en innovación y diseño IDEO (ideo.com) y profesionales de la Universidad de Stanford (stanford.edu), para referirse a un proceso metodológico de resolución de problemas. Ha ganado muchos adeptos en los últimos años gracias a que integra aspectos del proceso creativo de los diseñadores, a la vez que complementa dicho proceso con métodos de observación de los antropólogos.
- La Innovación en el Modelo de Negocios.**

Tradicionalmente, siempre que se habla de innovación pensamos en nuevos productos o servicios. Sin embargo, cada vez nos topamos con más empresas que innovan en la forma de ofrecerlos o de llevarlos al mercado. Por ejemplo, usted puede vender el mismo producto que su competidor, pero si lo ofrece a un nuevo segmento de clientes, utiliza un esquema de precios diferentes, lo lleva al mercado por nuevos canales de distribución o realiza actividades diferentes para producirlo, usted no está innovando en el producto, sino en el modelo de negocios. La innovación en el modelo de negocios es, hoy por hoy, un imperativo de las empresas. Muchos de los más espectaculares desarrollos de negocio de la última década alrededor del mundo se han basado en la creación de modelos de negocio “disruptivos” y no solo en el desarrollo de productos, servicios o tecnologías.
- La Innovación en los Servicios.**

Conforme la mayoría de las operaciones de manufactura migran hacia China y otros países asiáticos con mano de obra barata, muchos países de América Latina están viendo como cada vez una porción más grande de su producto interno bruto proviene de ofrecer servicios, como por ejemplo *call centers*, *shared services*, turismo, etcétera. Al ser esta tendencia irreversible, las herramientas que tradicionalmente hemos utilizado para innovar en productos, empiezan a volverse obsoletas y surge la necesidad de desarrollar nuevas herramientas que nos permitan innovar en los servicios. En este contexto, vemos cómo surge un movimiento fuerte hacia el diseño de los servicios (*service design*) y un énfasis en la innovación enfocada en la experiencia del cliente.
- La Innovación en Reversa.**

Que se puede resumir como cualquier innovación creada primero en países en vías de desarrollo, para después expandirse por el mundo industrializado. El proceso de la innovación en reversa empieza por satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes en países menos desarrollados, como por ejemplo, desarrollar una máquina para realizar ultrasonidos en los hospitales pobres de la india. Una vez que se han desarrollado en esos mercados, los productos se llevan a países desarrollados, lo que crea nuevos usos y mercados para dichas innovaciones.



8 ¿Cuáles son algunas mejores prácticas en innovación que ha detectado usted en las empresas netamente latinas? ¿Podría usted darnos ejemplos de innovaciones exitosas incubadas en empresas latinoamericanas?

Dentro de las mejores prácticas de innovación que vemos en América Latina se encuentran el definir una clara estrategia de innovación que enfoque los esfuerzos de la empresa en donde tendrá mayores oportunidades y ventajas competitivas para innovar, el definir un proceso que le permita llevar a cabo esas innovaciones y crear una estructura que apoye este proceso, el definir métricas que permitan medir el progreso que uno está haciendo en sus esfuerzos de innovación, el desarrollar sistemáticamente las competencias de sus innovadores y el crear una cultura que apoye los esfuerzos de innovación.

VEAMOS EL EJEMPLO DE UNA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA**RETHINK EN CHILE:**

LA OPORTUNIDAD	Las uvas que Chile exportaba a Europa no llegaban en las mejores condiciones y tenían una corta vida útil en el supermercado. Como consecuencia, los consumidores opinaban que les gustaría un producto más fresco.
LA IDEA CREATIVA	SaviaGrapes creó un dispositivo que contiene un gel que simula la savia de las uvas. Este se pega al racimo en el momento de cortarlo y mantiene un flujo de nutrientes hacia las uvas, que les permite conservar su sabor, textura y calidad hasta por 90 días, como si todavía estuviera pegado a la planta. Así, la uva aumenta su valor comercial en los diferentes destinos.
¿POR QUÉ ES ÚNICA Y DIFÍCIL DE REPLICAR?	SaviaGrapes es una idea que usa la biotecnología para retardar el proceso de descomposición de la uva una vez cortada, y la mantiene "viva" de forma orgánica y natural. Los fundadores tenían conocimiento en preservación de flores y lo aplicaron al campo de la conservación de frutas. La idea está protegida con una patente.
CREACIÓN DE VALOR	En el 2008 Rethink logró que un inversionista corporativo invirtiera US\$1,5 millones en la empresa e introdujo a Savia Grapes en mercados como Estados Unidos, con autorización de la FDA (Food and Drug Administration). Otros países líderes en la materia, como Israel y Nueva Zelanda, están muy interesados en esta innovación.

VIAJEMOS AHORA A BRASIL PARA VER CÓMO LA EMPRESA**24X7 CULTURAL INNOVÓ AL UTILIZAR UN NOVEDOSO CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA VENDER LIBROS:**

LA OPORTUNIDAD	La empresa 24x7 Cultural, una casa editorial en Brasil, deseaba incrementar la venta de libros y se preguntaba cuáles otras ocasiones de consumo podría crear para que la gente leyera más. La empresa vio la oportunidad de vender libros en lugares poco usuales para satisfacer a las personas que usualmente no visitan las librerías y buscan una distracción durante sus viajes.
LA IDEA CREATIVA	24x7 Cultural innovó al adaptar máquinas expendedoras de gaseosas para vender libros 24 horas al día, los 7 días a la semana, en las estaciones del metro. La mayoría de los libros cuestan menos de US\$2.30 e incluyen traducciones de Sherlock Holmes, Paulo Coelho, cursos de Excel e incluso un diccionario de matemática.
¿POR QUÉ ES ÚNICA Y DIFÍCIL DE REPLICAR?	24x7 Cultural es la única empresa que vende libros a través de este novedoso canal de distribución. Para la mayoría de los competidores sería muy difícil vender libros con márgenes tan bajos. La empresa posee una ventaja competitiva, ya que al producir sus propios libros tiene grandes economías de escala.
CREACIÓN DE VALOR	Esta empresa vende alrededor de 10 mil libros mensuales a través de más de 40 máquinas de libros, ubicadas en Sao Paulo y Rio de Janeiro, y está instalando más máquinas por todo Brasil.



HOY NECESITAMOS UNA BUENA DOSIS DE COHERENCIA MORAL

Por Maryam Valera

Después de tantos años de “cultura del ombligo” en los que la gran mayoría ha buscado únicamente su exclusivo beneficio, al ser unos descendientes directos del mismo Maquiavelo (actuando en función de las ventajas inmediatas sin percatarse del veneno que por debajo estaba escondido) y otros al no querer ser considerados los tontos más tontos del paraíso... el caso es que los últimos años han estado plagados, en todos los ámbitos, de conductas de índole narcisistas, amorales e individualistas, pues cada cual solo tenía ojos para su propio ombligo.

Y así es como hemos llegado a encontrar hoy con una sociedad enferma, sin convicción, que no sabe lidiar con la frustración ni con la incertidumbre dominante, que no tiene espíritu de lucha, que no confía en nada ni en nadie, que guarda silencio, que ha llegado a tal nivel de destrucción que ni siquiera tiene fuerzas para quejarse por lo que realmente le importa.

“El comienzo del fin de la vida se produce el día en el que guardamos silencio ante las cosas que nos importan”.

Martin Luther King

¿Y entonces qué hacemos? Quizás podíamos empezar por **elegir** si queremos ser parte del problema o formar parte de la solución. Mi sugerencia es dejar, como decía Eduardo Galeano, el pesimismo para tiempos mejores, ya que ahora no hay tiempo para eso. A mi entender, solo nos queda ya vida para **construir**: toda la energía que no invertimos en crear se convierte en energía destructiva, que lo único que hace es seguir empeorando la enfermedad.

El viejo cacique de la tribu, que estaba teniendo una charla con sus nietos acerca de la vida, les dijo:

- Una gran pelea está ocurriendo dentro de mí, una pelea entre dos lobos. Uno de los lobos es maldad, temor, ira, celos, envidia, dolor, rencor, avaricia, arrogancia, culpa, resentimiento, mentira, orgullo, egolatría, competitividad y superioridad. El otro es bondad, valor, alegría, paz, esperanza, serenidad, humildad, dulzura, generosidad, ternura, benevolencia, amistad, empatía, verdad, compasión y amor. Esta misma pelea está ocurriendo dentro de ustedes y dentro de todos los seres humanos de la Tierra.

Los niños quedaron en silencio por un minuto y después uno de ellos preguntó a su abuelo:

- ¿Y cuál de los dos lobos crees que ganará?

El viejo cacique respondió simplemente:

- Ganará el lobo que alimente.

Creo que cada ser humano es autorresponsable, tiene capacidad de elegir y convertirse en la mejor versión de sí mismo: “lo que eres: esto es el mundo”. ¿Qué tal si dejamos ya de echar balones fuera, de ser dependientes de que otros resuelvan nuestras vidas, de sumirnos en las preocupaciones -los hechos no dejan de existir por el simple hecho de ignorarlos- y comenzamos a **ocuparnos**? Podemos construir ambientes emocionalmente sanos si nos desenganchamos de las conductas tóxicas (la queja, la prisa, la indiferencia, la ridiculización, los celos, los rencores, las envidias...) que únicamente nos han valido como excusa para la pasividad.

¡No seas tú mismo el problema! La única manera de romper el círculo es moviéndote del lugar donde nada sucede.

Si verdaderamente queremos, cada uno de nosotros, en nuestros entornos, podemos construir ambientes **sanos, responsables** y **equilibrados** si los condimentamos con una intensa dosis de coherencia moral, que tendremos que ir a buscar al baúl de los recuerdos ya que llevará muchos años escondida en el cuarto de los trastos.

¿Y en qué consiste la coherencia moral? En actuar con moralidad conforme a lo que sentimos y pensamos... Fácil de decir, pero no tan fácil de aplicar para sociedades como las nuestras muy centradas en “el qué dirán,” pues a veces lo que hay que decir es lo contrario a lo que hace o dice todo el mundo.

“Decir ‘no’ significa, ante todo, decirse “sí” a uno mismo y proteger aquello que uno valora”.

William Ury

La coherencia moral es el único antídoto existente para la enfermedad que hoy tiene sumido al mundo. Solo cuando somos fieles a nosotros mismos, a nuestras palabras y actuamos en consecuencia nos convertimos en personas confiables y creíbles.

“Tus palabras y tus actos han de jugar en equipo para que los demás confíen en ti y decidan seguirte”.

Como conclusión diría: si cada uno de nosotros antes de actuar nos preguntáramos ¿Esta decisión me ayuda a sacar la mejor versión de mi mismo?, ¿esta actuación crea o destruye? el mundo empezaría a girar hacia una dirección más sana y nuestros entornos familiares y empresariales se convertirían en lugares más armónicos y más saludables. Piensa en qué estás ocupando tu tiempo, ¿en lo que realmente es trascendente e importante? Si has de elegir, ¡elige siempre tu dignidad personal!

Maryam Varela, con un Ph.D. en Inteligencia Emocional por la Universidad de Bircham (EE.UU.) entre otros títulos académicos, es una reputada experta en la aplicación de la Inteligencia Emocional en el mundo de las empresas, así como una destacada formadora de directivos. Entre sus clientes figuran prestigiosas empresas como Sun Microsystems, Oracle, Symantec, Crisol, Aena, Grupo Prosegur, SDF, Leche Pascual, ABS, Grupo Prisa, Orange, Pfizer, Merck, Danosa, LG Electronics, Amadeus, Italfarmaco, Abbott, Guardia Civil y Pernord Ricard. En República Dominicana, Cardinal Health, Scotiabank, Promérica, CEMEX, ESSO, INCA, EO Entrepreneurs' Organization, Grupo Ramos y Colgate-Palmolive, entre otras.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS:

8 PUNTOS EN COMÚN

Hace años que vengo observando cómo los programas de incentivos de clientes están muy relacionados con la motivación de empleados; es decir, con la incentivación de las personas. Tanto en **fidelización** como en **incentivación** de empleados, los esfuerzos se dirigen a mover a una persona a realizar determinados esfuerzos para lograr ciertos logros:

- **DE COMPRA, EN FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.**
- **DE ACCIÓN O PRODUCCIÓN, EN INCENTIVACIÓN DE EMPLEADOS.**

El punto de partida común es la motivación vía el movimiento del interés propio: “¿qué gano yo con ello?”. A la hora de incentivar el comportamiento humano -tanto en fidelización como en motivación del empleado- debemos comenzar tomando conciencia de la intensidad con que una persona desea una recompensa determinada.

Así, y en esencia, la modificación del comportamiento constituye una estrategia que trata de cambiar el comportamiento mediante el empleo de recompensas. En el ámbito de la gestión de Recursos Humanos y la incentivación de empleados, cabe el uso de una herramienta que no tenemos en fidelización: las penalizaciones (que en gestión de clientes solo se pueden concebir como ausencia de premios).

Por lo tanto, la clave en incentivación de las personas -el estímulo crítico para lograr comportamientos- es la generación de reacciones o efectos de forma continuada. El comportamiento que produce un resultado positivo tiende a repetirse (lo opuesto también es cierto).

Algunos puntos en común entre la fidelización de clientes y la incentivación-motivación de empleados serían las siguientes **ocho pautas de gestión**, a mi juicio comunes al *marketing* de clientes y al *marketing* interno:

1 Expresar con claridad qué comportamientos conducen a una recompensa. Es necesario que existan retos numéricos, cuantificados, que sean retadores y alcanzables ampliamente con un esfuerzo razonable (tanto a nivel de clientes como de empleados). En el caso de los clientes, las recompensas (deben tener percepción de valor) pueden ser electivas o con carácter general, como es el caso de los catálogos de puntos. Sistemas similares se pueden arbitrar en el ámbito de los Recursos Humanos, aunque existen otros elementos a disposición como lo son:

- **SALARIOS.**
- **AMBIENTES DE TRABAJO.**
- **USO DE CIERTOS ELEMENTOS DE ESTATUS DENTRO DE LA EMPRESA.**
- **FORMACIÓN (CAPACITACIÓN) Y SIMILARES.**

2 Elegir la recompensa adecuada, pues todos estamos saturados de regalos que no sirven para nada. La recompensa debe ser percibida como “suficiente” en relación con lo que se pide a cambio.

3 Suministrar amplia retroalimentación que, en sí misma, sea motivadora (divertida, transparente, estimulante y orientada a la acción).

4 Conceder las recompensas con frecuencia variable. Debe haber recompensas formales (asociadas al logro), las cuales es muy difícil temporalizar. Adicionalmente, puede haber “detalles”, en la medida de lo posible, personalizados. Estos detalles, concesión graciosa de quien los da o los concede, deben ponerse en valor, evitando que “pasen sin pena ni gloria”.

5 Hacer que las recompensas sigan de inmediato al comportamiento observado (sin largas esperas). De vez en cuando, y por largos períodos, se eliminan los detalles para darles valor cuando se entregan.

6 Hacer que la recompensa se adapte al comportamiento. La magnitud de la recompensa, regla básica de la incentivación conductual, debe variar de acuerdo con la magnitud del logro.

7 Lograr que las recompensas sean bien visibles y se valoricen adecuadamente, tanto por quien la recibe como por su entorno (siendo un estímulo, además, que induce a imitar el comportamiento del premiado, para obtener la recompensa).

8 Cambiar las recompensas cada cierto tiempo. Así evitaremos que la persona se acostumbre y se conviertan en un factor higiénico (su presencia no motiva o incentiva, pero su eliminación enfada). Las recompensas no conservan su efecto de manera indefinida, ya que las personas, ora clientes, ora empleados, pierden interés y dejan de esforzarse por recibir una recompensa que han recibido muchas veces en el pasado.

Es muy importante generar fórmulas creativas para aplicar el reforzamiento positivo, lo cual es válido tanto para clientes como para empleados, aunque las técnicas de reconocimiento, como es natural, sean diferentes:

- **EN EL CASO DE LOS CLIENTES, EL RECONOCIMIENTO SE BASA EN UNA EXHIBICIÓN DE CONOCIMIENTO Y ADAPTACIÓN A GUSTOS Y PREFERENCIAS.**
- **EN EL CASO DE RECURSOS HUMANOS, EL RECONOCIMIENTO VIENE DE LA MANO DEL HALAGO Y VALORIZACIÓN DE LOS LOGROS DEL EMPLEADO.**

Un tema a discutir y meditar con calma es: ¿cómo evitar generar pedigueños? Quiero decir que, en mi experiencia, en muchos casos el uso de políticas de fidelización basadas en regalos (exclusivamente) genera clientes pedigueños, cuyo comportamiento depende de obtener regalos tangibles. Lo hemos visto, por ejemplo, en acciones de fidelización en las Telco.¹

En el ámbito de los Recursos Humanos, muchos se preguntan si los empleados no están obligados a dar lo máximo de sí mismos sin tener que recibir regalos y premios, incentivos tangibles y económicamente medibles premiando una productividad sobreestimada. ¿No es su obligación por el simple hecho de estar en la empresa?

¹ Telco: empresas de telecomunicaciones

Juan Carlos Alcaide Casado es Sociólogo, Máster en Marketing, Diplomado en Recursos Humanos y Doctorando en Ciencias Económicas. Es director de la empresa Marketing de Servicios. Tiene más de veinte años de experiencia en Consultoría y Formación de Directivos. Juan Carlos es profesor de ESIC y otras escuelas de negocios. Además, es coautor de los libros *Geomarketing*, *Marketing Industrial*, *Marketing de Acción*, *Alta Fidelidad*, *Marketing Bancario Relacional* y *Marketing de Servicios Profesionales*.



SEMINARIUM® INTERNACIONAL

Programas Internacionales 2013

	 <p>STRATEGIC HOSPITALITY MANAGEMENT PROGRAM at Cornell University</p> <p>Ithaca, New York / 4 al 9 de agosto, 2013</p>
	 <p>THE CFOS' EXECUTIVE PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business</p> <p>Chicago, Illinois / 25 al 30 de agosto, 2013</p>
	 <p>MANAGING INNOVATION STRATEGIES AT BABSON: FROM IDEAS TO ACTION at Babson Executive Education</p> <p>Wellesley, Massachusetts / 15 al 20 de sept., 2013</p>
	 <p>THE SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM at The University of Michigan Ross School of Business</p> <p>Ann Arbor, Michigan / 6 al 11 de octubre, 2013</p>
	 <p>KELLOGG ON MARKETING at Kellogg School of Management</p> <p>Evanston, Illinois / 27 de octubre al 1ro. de nov., 2013</p>

Información e inscripciones:
809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do



Síguenos en:





JUNTOS PODEMOS: INTERPRETACIÓN DEL ***WE-COMMERCE***



En agosto del 2007 estuve dos semanas en China trabajando en un proyecto de *retail* para productos del hogar. Visité muchos hogares de varias ciudades, así como algunas tiendas. En una de ellas vi que en un sofá había un papel con una lista abierta al público donde las personas interesadas en ese mueble anotaban sus datos personales. Si se llegaba a 10, la tienda se comprometía a vender ese sofá -muy rebajado de precio- a todas ellas. Esa fue la primera vez que vi el ***we-commerce***, aunque en versión analógica. Actualmente, en lugar de papel, este método de compra en grupo está creciendo en todo el mundo, aprovechando la facilidad que conlleva internet.

QUÉ ES EL WE-COMMERCE

El *we-Commerce* viene a ser – a nivel de particulares – lo que muchas empresas están haciendo desde hace décadas: formar grupos de compra para poder negociar mejor con sus proveedores. El comercio del nosotros (*we-Commerce*) es una denominación que describe un modo de comercialización liderado por un agente agregador del poder de negociación que se deriva de organizar una compra colectiva, aprovechando las posibilidades de Internet. Cuando se llega a un determinado número de clientes firmemente interesados, se puede realizar la compra, lográndose un descuento muy ventajoso. Ejemplos de *we-Commerce* español son: comprarunidos.com, everybodycar.com, compramospiso.com, valesmucho.com, entregrupos.com, numismatica-visual.es (ocasionalmente), etcétera.

CÓMO FUNCIONA EL WE-COMMERCE

Intervienen tres protagonistas comerciales: los particulares interesados, los vendedores de los productos, y el agente que facilita la relación. El rol fundamental de este tercero es el de agregar la demanda, para que llegue a un volumen tal que permita lograr del vendedor interesantes descuentos en el precio. De hecho, se crea lo que en el mundo académico se denomina un **sistema vertical de distribución**: unos “actores” organizados y relacionados de tal manera que se generan transacciones comerciales ventajosas para todos ellos.

Pese a que el poder de negociación reside en los compradores agrupados, la iniciativa de organizar el sistema suele ser del agente. Sin embargo, son los clientes potenciales los que proponen el producto a comprar en grupo. Normalmente, el producto consiste en bienes de notable importe y que se adquieren de forma muy esporádica, como viviendas, automóviles, grandes electrodomésticos, colecciones numismáticas, etcétera. Los productos banales no sirven para este modelo de compra. Una empresa, *tiketocio.es*, lo intentó en el 2010 y ahora está vendiendo perfumes de forma convencional.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL COMPRADOR

A cambio de un precio normalmente muy rebajado, el que desea comprar no puede estar seguro de cuándo podrá hacerse la transacción comercial, o incluso de si esta se podrá cerrar, caso en que no haya suficientes compradores. Otro aspecto negativo es que muchas veces es el comprador quien paga una comisión al agente organizador del sistema. En cierta manera el comprador en grupo debe hacer ciertas concesiones (el concepto empresarial del *trade-off*), como aceptar que la personalización a veces sea menor.

Para los vendedores, la compra grupal significa obtener una cifra de negocio importante, aunque a cambio de un notable descuento y de una remuneración al agente agregador, ya sea en forma de comisión o de un pago periódico. Este modelo de venta no facilita la creación de lealtad, pero la venta a corto plazo es alta. Y en cuanto al agente agregador, este puede obtener ingresos importantes, ya que los dos protagonistas anteriores desean fuertemente lograr el acuerdo. El aspecto más débil actualmente es que este modelo de negocio es muy incipiente y todavía le falta masa crítica.

Pero a todos ellos les conviene que los compradores que dicen estar interesados, realmente se comprometan a comprar en caso de que el grupo se logre. Si no fuera así, la transacción no se haría y todos habrían perdido como mínimo su tiempo. Bagnoli y Lipman, en el 1989, plantearon por primera vez esta base teórica diciendo que este tipo de contratos requieren un cierto aseguramiento.

LO QUE NO ES

No se debería confundir el *we-Commerce* con otros cuatro modelos de negocio, con los que comparte algún elemento.

No hacen *we-Commerce* las empresas tipo **outlet online**, que venden productos muy baratos (ejemplo: *vente-privee*, *letsbonus*, *groupon*, *privalia*, *buyvip*, *primeriti*, *yoox*, *net-a-porter*, etcétera) a clientes registrados que han aceptado ser informados periódicamente de las ofertas, siendo estas de duración normalmente muy corta. Los productos no han sido seleccionados por los clientes, sino que aparecen y desaparecen en base a lo que las empresas proveedoras deseen liquidar o promocionar. Este tipo de tiendas *outlet* no requiere lograr un nivel mínimo de compradores para que la venta se realice.

El **social media commerce**, es decir, el comercio propugnado por las redes sociales (como Facebook, Yahoo, Google+, etc.) se puede definir (según Anthony Mayfield) como el uso de tal red social para que los miembros adquieran productos o servicios dentro de tal red, aprovechando las tan influyentes recomendaciones de amigos y conocidos. **Una mezcla de social media commerce y de afiliación** sería la que representa thefancy.com, que ha sido considerada como el Pinterest del comercio electrónico. Cada vez que una persona compra a través de un enlace que alguien ha compartido, este último recibe una comisión.

Aunque es una compra hecha en grupo, el **we-Commerce no se trata de compartir ni la propiedad, ni el uso** de un determinado producto. Este modelo, en el que el disfrute se valora más que la propiedad, va en crecimiento. Ejemplos claros son empresas como Zipcar.com, donde los socios compartimos coches, o como myluxury.biz, que alquila bolsos de lujo por días o semanas.

Cercano a este modelo se puede citar Cloud Housing que gestiona edificios con valores de sostenibilidad económica y medioambiental, compartiendo lo menos usado y comprando suministros conjuntamente. Otro ejemplo de compra con fuertes valores sociales y medioambientales en Londres es The People's Supermarket, que por ahora no tiene presencia en la red. Desde junio de 2012 está en "partenariado" con Spar.

Por otro lado, hay empresas que usan el término *we-Commerce*, pero son de venta convencional. Es el caso de Join2buy, que da la apariencia, tanto por su nombre ("únete para comprar"), como por su introducción. Pero la realidad es que ofrece un número limitado de productos de los que estima que habrá demanda fuerte: los vende a precio bajo y los adquiere a proveedores a un costo reducido.

CIMENTOS DEL WE-COMMERCE

El *we-Commerce* tiene una fuerte base social, lo que de hecho radica en la biología. Como mamíferos que somos, nos encontramos bien yendo y viviendo en grupo. Nos gusta influir y ser influidos. Esta tendencia se expresa hasta niveles cada vez más altos mediante el actual Internet, donde la persona no solo recibe contenido, sino también lo aporta y comparte. Las redes sociales son la revolución mundial de mayor impacto de los últimos años. La base teórica de este impacto es el llamado efecto red (*network effects*), que fue aplicado a Internet en 1980 por Robert Metcalfe: mientras más personas estén en una red, más salen todos beneficiados. Obtienen externalidades positivas.

En este contexto, el *we-Commerce* desata el potencial latente en los individuos cuando estos se organizan. Juntos consiguen cosas que solos no podrían. De hecho, comprar es una actividad humana de alto contenido y repercusión social.

Muy probablemente, uno de los principales factores clave del éxito actuales de una empresa de *we-Commerce* sea obtener confianza, de forma que logre pronto ser relevante y llegue al llamado "tipping point" (Malcolm Gladwell, 2000): el punto en el que se logra ser el referente, y con ello la masa crítica de demandantes.

PARADOJA

El *we-Commerce* tiene aspectos novedosos, pero, por otro lado, presenta una faceta paradójica desde la estrategia de comercialización. Varias empresas de *we-Commerce* mencionan que este es un método de compra directa al vendedor. La mayoría de los agentes que aglutinan a los compradores interesados, ni compran, ni revenden el producto. Pero, en cambio, el canal de comercialización se alarga: aparece un agente que intermedia entre comprador y vendedor. En una sociedad que tantas veces dice querer eliminar intermediarios, este ejemplo muestra que hay tópicos mal formulados.

DOS REFLEXIONES FINALES

LA PRIMERA: llámese como se les llame, los particulares, compradores, consumidores, ciudadanos o -mejor dicho- las personas, van a ser cada vez más conscientes de su poder de influencia social y (por supuesto) comercial. Los ejemplos que se han citado no son nada más que el embrión.

LA SEGUNDA: muchos productos de poco importe y compra repetitiva (ejemplo: detergentes, queso, pan, etcétera) no se pueden vender en *we-Commerce*. Sin embargo, no descarto que dentro de poco haya familias que decidan poner precio a su lealtad. Ya no se tratará de cuántos puntos obtengo por cada 10 euros gastados en el súper, sino de qué *rappel*¹ me pagas si hago el 90% de mi gasto familiar anual en tu tienda. La métrica ya existe y se puede calcular: el valor de ese cliente a largo plazo.

¹ *Rappel*: Descuento por haber alcanzado un determinado volumen de compras.

Lluis Martínez-Ribes es un apasionado de la innovación en *retail* y la desarrolla en dos ámbitos: en el académico como profesor titular de ESADE y en el de la práctica empresarial como socio director de m+f=! (Martínez+Franch Consultores). Ha dado clases en SDA Bocconi (Milán), University of Edinburgh, Singapore Management University, Goizueta Business School (Atlanta) y la St. Gallen University (Suiza), entre otras. En sus 35 años de experiencia profesional ha practicado su especialidad en 24 países.



¿Para qué
asumir riesgos
innecesarios con su
capacitación interna?

¡Vaya siempre a lo seguro!



¡Resultados Garantizados!

Todos nuestros programas de capacitación In-House están totalmente garantizados, comprometiéndonos mediante contrato a devolver los honorarios totales al cliente en caso de que nuestra acción formativa no cumpla con todos los objetivos acordados previamente.



Información sobre nuestras soluciones In-House:

Teléfono: 809.542.0126

E-mail: inhouse@intras.com.do

Website: www.intras.com.do

Síguenos en:





DIRIGIENDO UNA FUERZA LABORAL GLOBAL

Por Michèle Hecken

Cuando estás construyendo una compañía a través de otras fronteras con un equipo multinacional, negociar y trabajar con personas de culturas diferentes y depender de ellas para que las cosas se hagan a tiempo y según el presupuesto –en tres o cuatro zonas horarias distintas– puede ser todo un desafío. Como empresa global, el mayor desafío que enfrentamos cada día es el de ayudar a nuestros equipos a desarrollar una comprensión compartida de los temas clave de nuestro negocio. A pesar de que nuestros equipos provienen de culturas con orientaciones de valores diversas, nuestra meta es ayudar a que descubran y perciban el potencial de negocios de las diferencias culturales, integrándolas al propósito común de aprendizaje e innovación. En los últimos 19 años hemos intentado diferentes enfoques, algunos exitosos, otros no tanto. A continuación les presento algunas de las lecciones que hemos aprendido:

1

Vincule la cultura a metas de negocios específicas: Al principio, invertimos mucho esfuerzo en tener “a la gente correcta en el autobús, en los asientos correctos”, pero eso no fue suficiente. En un entorno de negocios internacional es igualmente importante que escoja a su gente de acuerdo al mercado específico. Fuimos afortunados en tener a nuestros propios “expertos locales” como parte del personal y entrenarlos óptimamente fue vital para poder servir a nuestros clientes internacionales y hablarles en su propio idioma. Para lograrlo, creamos un plan de expansión internacional que incluía investigación de mercado, estrategias de localización y ejecución en el campo. Componemos nuestros equipos basándonos en los mercados que servimos.

4

Usted no sabe lo que no sabe —busque ayuda: Contratar a un consultor puede ser delicado. Los negocios globales y la expansión a mercados internacionales son relativamente un territorio aún por explorar, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Además de proporcionar soluciones de capacitación juiciosas y sensatas, así como expandibles y escalables, asegúrese que el consultor que usted contrate pueda atar la capacitación a sus metas de negocio, hacer recomendaciones para reducir el riesgo y ayudar a su empresa a insertarse en el mercado local.

2

Tener conciencia de las preferencias culturales genera cooperación: Para lograr que la cooperación sea exitosa en un entorno multicultural, todos los miembros del equipo, primeramente, deben estar conscientes de sus preferencias culturales personales para poder respetar a los demás. Solo así serán capaces de conciliar o armonizar las diferencias de valor culturales que encuentren en su camino en el día a día y de lograr las soluciones integradas visualizadas por el equipo. En nuestro caso, tuvimos que vincular esta diversidad cultural y nueva conciencia a temas de negocios específicos para que la capacitación y el entrenamiento fuesen efectivos.

5

Integre el aprendizaje continuo en su cultura: Trabajamos consistentemente en la creación de una cultura que ayude —mediante la conexión de diferentes puntos de vista— a los individuos y a los equipos a mejorar sus competencias interculturales y a realzar su desempeño. Esto involucra una conciliación constante de los dilemas que enfrentamos con la meta de aumentar la efectividad y la innovación. Gracias a la inversión en talleres de capacitación muy dirigidos y enfocados hemos podido mejorar significativamente la comunicación y el respeto entre nuestros equipos, haciendo que los proyectos avancen más rápidamente y obteniendo mayor conocimiento de nuestros mercados objetivos.

3

Primero busque comprender, luego ser comprendido: Es esencial que todo líder, gerente o equipo asimile e interiorice este conocido principio de comunicación, y en equipos multiculturales es aún más crucial. Aún si usted no está expandiendo su empresa internacionalmente, pero sí tiene equipos multiculturales, el entrenamiento adecuado para crear un ambiente de trabajo respetuoso y productivo es clave para tener equipos eficientes y empleados felices. Todos vienen a trabajar cada día con las mejores intenciones, y si su equipo reconoce y respeta esto es mucho más fácil crear una profunda comprensión y mejor comunicación que, a su vez, estimulen la innovación.

En resumidas cuentas, hemos llegado a reconocer que la diversidad tiene un gran valor. Si este valor lo manejamos y aprovechamos correctamente puede ofrecernos enormes ventajas competitivas e innovación acelerada. Utilizar la riqueza diversa de conocimientos de nuestros equipos en vez de rechazar algunos puntos de vista, ha hecho que tengamos una cultura corporativa más fuerte, una rotación de empleados mucho menor y una mejor comprensión de las necesidades de nuestros clientes en los mercados que servimos.

Michèle Hecken -miembro del capítulo de EO de Edmonton, Canadá- es presidente y CEO de Alpha Translations Canada, Inc. y Alpha Global Xperts, Inc.



CROWDSOURCING

Si bien hace ya mucho tiempo que las empresas organizan equipos para resolver problemas, *focus groups* para explorar las necesidades de los consumidores, encuestas entre estos últimos para entender los mercados y reuniones anuales para escuchar a los accionistas, el significado de las palabras “solucionar”, “explorar”, “comprender” y “escuchar” es hoy día muy distinto. Gracias a las nuevas tecnologías las empresas pueden ahora acudir a lo “colectivo” en una escala mayor que nunca. La utilización cada vez más grande de mercados de la información, *wikis*, *crowdsourcing*, conceptos acerca de “la sabiduría de las multitudes”, redes sociales, *software* colaborativo y otras herramientas basadas en la *web* constituye un cambio de paradigma en lo que se refiere a cómo las empresas toman sus decisiones. (E. Bonabeau, *Decisions 2.0: The Power of Collective Intelligence*. MIT Sloan Management Review. Cambridge: invierno de 2009)

Por Guillermo S. Edelberg

En nuestro artículo anterior¹ citamos un artículo publicado en *The New York Times online* que decía lo siguiente: “*Quora* es un sitio *web* que contesta casi todas las preguntas que uno pudiera imaginarse”. Lo que no aclaramos en aquella oportunidad fue que la mayoría de las respuestas se obtenía por medio del proceso conocido como *crowdsourcing*.

Se le atribuye a J. Howe haber acuñado esta palabra (derivada de *crowd* –un número grande de personas– y *outsourcing*), difícil de traducir al español, en la revista *Wired* en 2006. ¿Qué significa? Wikipedia cita la siguiente definición:

CROWDSOURCING es un tipo de actividad participativa *online* a través de la cual una persona, una institución, una organización sin fines de lucro o una empresa le proponen, por medio de un llamado abierto y flexible, a un grupo de personas cuyos conocimientos, número y heterogeneidad son variables, su participación voluntaria en una tarea. El llevar a cabo la tarea, de complejidad y módulos variables, y en la cual el grupo de personas debe participar con su trabajo, sus medios, sus conocimientos y su experiencia, siempre implica beneficios mutuos. Los integrantes del grupo podrán satisfacer sus respectivas necesidades, sean éstas económicas, de reconocimiento social, autoestima o desarrollo de habilidades individuales, mientras que los iniciadores de la propuesta obtendrán y utilizarán como les sea conveniente todo aquello que los integrantes del grupo hayan contribuido a la tarea y cuya forma dependerá del tipo de actividad encarada.

Un ejemplo que surge de inmediato es Wikipedia. Los especialistas atribuyen en gran parte su éxito a la utilización de *crowdsourcing* tanto para crear como para editar sus entradas, así como para evitar la publicación de información sesgada.

Otro ejemplo de *crowdsourcing*, encontrado con cierta frecuencia en la literatura especializada, se refiere a InnoCentive (www.innocentive.com), fundada en 2001 por una empresa de productos farmacéuticos con el objetivo de integrar a hombres de ciencia ajenos a su organización en los esfuerzos por resolver problemas relacionados con investigación y desarrollo. “InnoCentive es una plataforma en Internet donde los científicos pueden inscribirse y leer tanto descripciones de problemas publicadas por distintas empresas como recompensas ofrecidas a quienes puedan resolverlos. Hasta la fecha más de 250.000 científicos

¹ Ver artículo *Una nueva (o no tan nueva) tendencia* en la edición abril-junio 2013 o visite www.gestion.com.do

contribuyeron a resolver cientos de problemas empresariales urgentes en más de 40 disciplinas y se pagaron unos 28 millones de dólares a quienes los resolvieron. (D. Stieger et al., *Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues*. California Management Review. Universidad of California: Berkeley, verano de 2012)

La puesta en práctica del proceso que nos ocupa no es tan sencilla como parecerían indicar la definición y los ejemplos arriba citados. Un artículo publicado en la *Harvard Business Review* (G. Jouret, *Inside Cisco's Search for the Next Big Idea*, septiembre de 2009) se refirió a las dificultades que Cisco encontró cuando organizó un concurso, fuera de los límites de la empresa, para identificar una idea que significara un nuevo negocio importante para la organización, para lo cual ofrecía una recompensa de 250.000 dólares al dueño de la idea eventualmente seleccionada.

El autor señaló que identificar ideas puras no era lo mismo que buscar tecnologías promisorias y que el proceso de evaluación de las primeras les llevó más tiempo y esfuerzo que lo anticipado. Algunas de las dificultades encontradas fueron las siguientes: a) negociar en forma eficiente y con el menor número posible de fricciones al establecer relaciones temporarias con personas ajenas a la empresa; b) desarrollar una estructura legal para atender problemas de propiedad intelectual; y c) criticar ideas propuestas, sin desalentar a quienes las hubiesen propuesto, que tuvieran potencial pero no estuvieran totalmente desarrolladas

Un estudio publicado a fines de 2011 informó que la utilización de *crowdsourcing* le proporcionaba a las organizaciones mejoras en sus costos, una mayor flexibilidad y un más rápido acceso a recursos humanos capacitados radicados en distintos países. Se señaló que no era raro el caso en el que empresas con experiencia en *crowdsourcing* contratasen a un intermediario, tal como una empresa que proveyese comunidades "gerenciadas" de *crowdsourcing* para solucionar determinadas necesidades. Por ejemplo: innovación de productos o servicios, predicciones sobre cómo reaccionarán los mercados, aumentos de la relevancia de una marca o utilización de habilidades para resolver problemas de un número grande de personas interesadas en llevar a cabo investigaciones, desarrollo de tecnologías o políticas empresariales.

Tal vez quien haya tenido éxito en un proyecto de *crowdsourcing* pueda identificarse con estos versos de una milonga²: *Como el tiempo no ha pasado porque sí / soy la suma de las cosas que viví / por suerte me encontré con gente / más inteligente y algo aprendí, / por suerte me encontré con gente / más inteligente y estoy aquí.*

² Milonga por tantas cosas. Música: C. Guzmán. Letra: Mandy (A. Velazco).

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley). Se graduó como *Doctor of Business Administration* en la Universidad.



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2013

	<p>YOUNG LEADERSHIP PROGRAM</p> <p>Del 9 al 14 de agosto, 2013 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica</p>
	<p>MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM</p> <p>Módulo II: Liderazgo y Elementos para el Diseño de la Estrategia</p> <p>Del 9 al 13 de septiembre, 2013 Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua</p>
	<p>CONECTANDO CHINA Y AMÉRICA LATINA</p> <p>Conocimientos clave para hacer negocios exitosos entre dos grandes regiones</p> <p>Del 2 al 6 de octubre, 2013 Sede: Miami Marriott Dadeland, Miami, FL</p>
	<p>PROGRAMA PARA PROPIETARIOS Y PRESIDENTES</p> <p>Módulo I: Evaluación y Diagnóstico</p> <p>Del 11 al 15 de noviembre, 2013 Sede: Miami Marriott Dadeland, Miami, FL</p>
	<p>GERENCIA CON LIDERAZGO</p> <p>Del 25 al 30 de noviembre, 2013 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica</p>
	<p>PROGRAMA DE GERENCIA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS Y NO BANCARIAS</p> <p>Módulo: Administración y Estrategia Competitiva en Instituciones Financieras</p> <p>Del 19 al 23 de agosto, 2013 Panamá</p> <p>Módulo: Procesos de Intermediación, Áreas de Negocios, Productos y Servicios Financieros</p> <p>Del 7 al 11 de octubre, 2013 Panamá</p>

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.

Información e inscripciones:

809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do



Integral Training Solutions

Síguenos en:







PROGRAMAS
IN-COMPANY



Nuestros programas IN-COMPANY son desarrollados y diseñados a la medida de los requerimientos de su empresa de forma que los participantes sean dotados de los conocimientos, destrezas y habilidades que harán de su empresa un "equipo ganador" acorde con la realidad competitiva del mercado.

Bajo la premisa de "talento local, conocimiento global", SKILLS cuenta con la más selecta y depurada red de expertos locales (o con residencia local) como facilitadores de sus programas, los cuales están laboralmente activos en el área de consultoría o en el mundo corporativo. Este nivel de actualización, combinado con una extensa trayectoria docente y una sólida formación académica nos permite brindar a nuestros clientes una experiencia formativa garantizada en cada una de nuestras ofertas.

"Talento local, conocimiento global"

NUESTROS PROGRAMAS ESTRELLA



¡CONTÁCTENOS!

Ave. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini • Suite 903 Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: 809.565.8101 • Fax: 809.540.1982 • E-mail: gerencia.negocios@skills.com.do • Web Site: www.skills.com.do



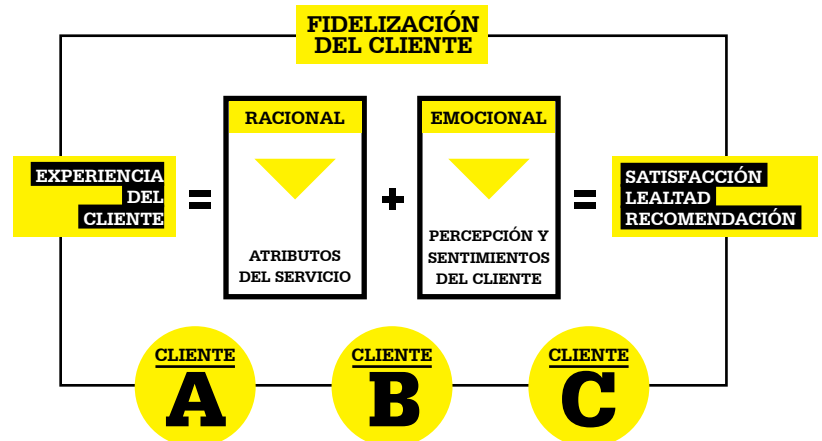
LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE:

¿GESTIÓN DE UN ÁREA O UN PROCESO QUE PASA POR TODA LA ORGANIZACIÓN?

Por Rodrigo Fernández de Paredes

Ante la competitividad de hoy en día, muchas empresas asumen el reto de diferenciarse a través del servicio. Para ello, optan por diversas alternativas tales como talleres de motivación, seminarios de servicio al cliente y grandes inversiones en tecnología (como, por ejemplo, la implementación de un CRM). Sin embargo, no siempre se logran los objetivos esperados.

Generalmente, cuando se habla de Servicio al Cliente se piensa en áreas visibles como el *call center*, las oficinas de atención, la página *web* e, inclusive, las redes sociales. No obstante, gestionar la experiencia del cliente va mucho más allá de ello. Las empresas deben partir por conocer quién es su cliente, conocer quién es la competencia, diseñar un servicio diferenciado, así como gestionar y medir tanto lo visible para el cliente como lo que este no ve durante cada momento de interacción con la organización. Haciendo que cada momento sea positivo, se logrará una experiencia del cliente positiva y, por consiguiente, una muy probable repetición de compra y recomendación, tal como se observa en la siguiente figura:



El proceso para implementar un verdadero cambio en la cultura de una organización va mucho más allá. A continuación se mostrarán algunos aspectos a tomar en cuenta para mejorar el servicio.

CLIENTE INTERNO: se debe conocer a los colaboradores, identificar aspectos que los motivan y desmotivan, considerando algo importante: nadie es igual a nadie. Es muy frecuente que con pequeños esfuerzos se pueda mantener motivado a un trabajador o eliminar un factor de desmotivación que hará que su rendimiento mejore sustancialmente.

ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES: conocer el potencial del personal y organizar las funciones de acuerdo a sus competencias. Identificar las labores que realiza cada uno y ver si son compatibles con el potencial de cada uno permitirá asignar responsabilidades de acuerdo a sus conocimientos y capacidades, lo cual será un factor motivador para el trabajador y, a su vez, beneficioso para la empresa.

INDICADORES: definir los indicadores y objetivos del área en coordinación con el personal, quienes deben comprometerse a cumplirlos. Cualquier esfuerzo por mejorar el servicio será en vano si no existen indicadores de gestión que nos permitan ver cómo va nuestra gestión. Todo proceso debe ser medido, debemos tener objetivos definidos, así como herramientas y personal comprometido.

SEGUIMIENTO Y CONTROL: monitoreo diario del avance en relación a los objetivos establecidos, reconocer las mejoras logradas y corregir enseñando cuando sea necesario. No basta con definir los indicadores, debemos monitorearlos permanentemente, premiar al equipo cuando se vienen logrando y corregir cuando sea necesario. Importante no descuidar el aspecto motivacional. En caso de que un trabajador destaque, se le debe felicitar en público; en caso de que el rendimiento sea bajo, se debe hacer una reunión a solas para ver de qué manera se puede mejorar.

Siguiendo estos pasos iniciales, los primeros resultados deberían comenzar a darse.

¿Será suficiente con lo mencionado hasta el momento? Este solo es el inicio del proceso, ya que la cadena de servicio la conforma no solo el personal de servicio al cliente, sino varias áreas de la empresa. Veamos como ejemplo de esto un reclamo:

Supongamos que un cliente va a dejar su auto en el concesionario para su mantenimiento de los 10,000 km, llega al taller, lo recibe un colaborador de la empresa, hacen el inventario del auto, y le ofrecen un taxi para llevarlo a su domicilio. Luego de esto, se dan varios pasos que el cliente no ve, como es la reparación o mantenimiento del vehículo, la gestión del área de compras para tener piezas de reemplazo, el mantenimiento de los equipos y herramientas del taller, entre otras.

Para identificar todo lo que sucede, tanto en los momentos visibles como invisibles, debemos conocer todo el proceso que conforma la “experiencia del cliente” y lo que hay detrás de cada paso, para lo cual es recomendable una herramienta llamada “*blueprint* del servicio”¹, en el cual se desglosa el servicio en:

- **Acciones o paso a paso que sigue el cliente.**
- **Acciones visibles que realiza la empresa (todo lo que el cliente ve).**
- **Acciones invisibles que realiza la empresa (lo que el cliente no ve).**
- **Procesos de soporte.**
- **Elementos tangibles (señaléticas, publicidad, ambiente, comodidad, etcétera).**

Adicional a esto, debemos tener plazos o acuerdos de servicio entre áreas (*Service Level Agreements* o SLA). Si no hay plazos internos definidos y, sobre todo, responsables comprometidos, no tenemos como asegurar un buen servicio. Por lo tanto, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1 Identificar cada proceso, los pasos que sigue y las áreas que participan.

No solo basta con identificar los denominados “momentos de la verdad”, que son todos aquellos momentos en los que el cliente tiene contacto con nuestra organización, sino con ver qué hay detrás de cada eslabón del proceso, utilizando como se mencionaba antes, los diagramas de proceso o *blueprints*. Por ejemplo, detrás de un proceso de matrícula virtual debe haber personal de soporte, servidores robustos, ancho de banda adecuado, etcétera.

2 Definir qué factores deben darse para que cada área cumpla con su trabajo. No identificar un factor problema puede hacer que una etapa se convierta en un cuello de botella.

Conocer los momentos de interacción con el cliente, las gestiones de personal de *back office* (acciones invisibles para el cliente), los procesos de apoyo y los recursos físicos que intervienen nos permitirá identificar las zonas de riesgo potencial que pueden convertirse en cuellos de botella de nuestro proceso.

3 Definir indicadores, acuerdos de servicio (SLA) y responsables de cada etapa, incluyendo políticas de escalamiento en caso de incumplimientos.

La medición del servicio no puede ser subjetiva; deben definirse indicadores de gestión concretos, tanto en el área de servicio al cliente, como en cada eslabón que conforma la cadena de servicio. También, deben definirse los responsables de cada etapa.

4 Formalizar y difundir los objetivos, indicadores y acuerdos del nuevo modelo de atención entre todos los participantes, destacando la importancia de cada función dentro de la cadena de servicio.

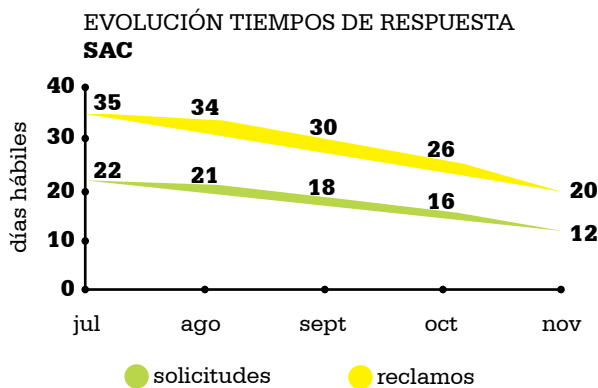
Los acuerdos deben ser de conocimiento de todos los participantes en el ciclo de servicio, quienes deben conocer la importancia de su función dentro del proceso. Por ejemplo, la persona responsable de despachar materiales debe tener claro que si no tiene materiales en inventario, retrasará la atención de los pedidos.

¹ Diagramas o planos de servicio o proceso

5 Retroalimentación y medición: medir constantemente los resultados que se van obteniendo y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Todo proceso debe ser medido objetivamente. Lo que hoy no es un cuello de botella en un proceso, mañana puede serlo. Lo ideal es monitorear el avance de manera permanente, ya que permite realizar acciones correctivas de inmediato.

El siguiente gráfico muestra el resultado de un plan para mejorar los tiempos de respuesta de solicitudes y reclamos en una empresa de servicios real, siguiendo los pasos mencionados.



En conclusión, tan importante como el personal de servicio al cliente, es el personal de cada área que participa en el proceso. Se debe dejar de ver a la empresa de manera funcional y analizarla por procesos, donde todas las áreas trabajen enfocadas en lo que el cliente necesita. Al fin y al cabo, el área de servicio al cliente solo es la parte visible de un proceso integral enfocado para satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente. Es necesario tener definidos los procesos internos con indicadores y responsables, políticas de escalamiento, pero, sobre todo, crear conciencia en todas las áreas participantes del proceso de la importancia de su función en la cadena de servicio.

Rodrigo Fernández de Paredes es MBA por la Universidad ESAN y realizó estudios de posgrado en *Marketing* Relacional - CRM, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Es Consultor Experto Modelo CEM (*Customer Experience Management*) y profesor del área de *marketing* en la Universidad de los Andes (Bogotá) y en la Universidad ESAN (Lima). Se especializa en *experience marketing*, servicio al cliente, procesos, CRM, *marketing* de relaciones, fidelización de clientes y satisfacción del cliente interno y externo. Es Director Ejecutivo de la empresa Customer Service 1 to 1.

EVENTOS 2013

Santo Domingo, República Dominicana

Gestión Estratégica del Servicio
Jueves 29 y viernes 30 Agosto, 2013

Gestión de Riesgos Corporativos
Jueves 5, viernes 6 y sábado 7 Septiembre, 2013

Esta información esta sujeta a cambios sin previo aviso.

Información e inscripciones:
809.542.0126
informacion@intras.com.do
www.intras.com.do

Síguenos en:

Esté donde esté
y vaya donde vaya...



GESTION[®]

ile acompaña siempre!

Visite nuestra página web
www.gestion.com.do
y disfrute de estos contenidos de forma digital.



Además, descargue y comparta en pdf
cada uno de nuestros artículos.

PARA ANUNCIARSE CON NOSOTROS:

Teléfono: 809.542.0126 • E-Mail: marlene.acosta@gestion.com.do



¡Lleve la Grandeza
a su Organización!

Soluciones Personalizadas

Nuestros consultores ofrecen experiencias diversas y globales, adaptan sus entregas conforme a sus necesidades precisas - ya sean de consultoría, capacitación, o temáticas personalizadas. Nuestros consultores entregan resultados a cualquier nivel, desde el equipo ejecutivo, a la Gerencia de primera línea y/o a un equipo o departamento.

LOS **7** HÁBITOS
de las Personas Altamente Efectivas®

LAS **4** DISCIPLINAS
DE LA EJECUCIÓN®

Líderar a la
VELOCIDAD DE LA CONFIANZA™

LIDERAZGO™
Líderes Efectivos • Equipos Orientados • Resultados Efectivos

Fundamentos de
LIDERAZGO™

LOS **7** HÁBITOS
Para Gerentes™

**CÓMO AYUDAR A SUS CLIENTES
A TENER ÉXITO**

FOCUS

Logre Sus Prioridades Más Importantes

LAS **5** ELECCIONES
hacia la productividad extraordinaria

Administración Efectiva
de **Proyectos**™
La Clave para Lograr Resultados™

Logre la Grandeza Organizacional a través de Grandes Líderes, Personas Efectivas y una Ejecución Institucionalizada



Ave. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 903 • Santo Domingo, Rep. Dom.
Teléfono: 809.542.4002 • Fax: 809.540.1982
E-Mail: info@franklincoveydr.com
Web Site: www.franklincoveydr.com

10TH
ANNIVERSARY

Celebrando el Liderazgo.

1-2 de octubre, 2013
Radio City Music Hall®
Nueva York

World
Business
Forum



¡ÚNETE A NOSOTROS!

Conocimiento e Inspiración

Descubre consejos e ideas de los oradores del World Business Forum. Una experiencia emocionante, con el contenido de negocios más relevante y actualizado sobre los temas que más te importan.



Representante para República Dominicana y Panamá:



Ave. Gustavo Mejía Ricart
esq. Abraham Lincoln
Torre Piantini, Suite 904
Tel.: 809.542.0126
www.intras.com.do

Presentado por:



Gracias a:



Síguenos:  /woblen  /woblen  /wobi