

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

abril - junio 2017



La Mentalidad de Crecimiento y el Optimismo como Claves del Éxito

Mitos de la Cultura Corporativa

El Kit de Herramientas para Gestionar las Entrevistas de Venta

VIJAY Afianzando el Presente y Construyendo el Futuro de las Organizaciones
GOVINDARAJAN



**CMI
INTERSER**
LA CARA HUMANA
DE LA NEGOCIACIÓN

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

www.cmiinterser.com

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



Cambridge, Massachusetts - USA

at **The Harvard
FACULTY CLUB**

Del 23 al 27 de octubre, 2017
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 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:

Del 23 al 27 de octubre, 2017
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\$ 4,700.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de julio, 2017
US\$ 4,950.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de agosto, 2017
US\$ 5,200.00 - Inscribiéndose a partir del 16 de agosto, 2017

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

Información e inscripción:

Tel.: 809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do

www.intras.com.do

Síguenos en: /IntrasRD

@IntrasRD

/company/Intras

@IntrasRD



Sillas Novo, Diseño de Calidad reconocido Internacionalmente

Novo ha sido galardonada con prestigiosos premios:

- Red Dot Product Design 2017
- Best of Neocon 2016 categoría Ergonomic / Task Chair Editors Choice 2016



Trekin by SitOnIt • Seating[®]
OFFICE SOLUTIONS



red dot design award





gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion

10

Empresa Familiar

Empresas familiares líderes

Manuel Bermejo nos habla de la evolución en el modelo de dirección de la empresa una vez sus dueños la han llevado al estado de negocio consolidado. Veremos en qué cosas debe enfocarse la familia en esta nueva etapa.



04

CARTA DEL DIRECTOR

Alinee sus estrellas...

07

MEJORES PRÁCTICAS

Mitos de la cultura corporativa

14

DE PORTADA

Vijay Govindarajan: Cómo Gestionar los Retos Actuales y Prepararse para el Nuevo Ambiente Hiper-competitivo

20

PSICOLOGÍA DEL ÉXITO

La mentalidad de crecimiento y el optimismo como claves del éxito

24

LA SECCIÓN DE LOS EXPERTOS

El kit de herramientas para gestionar las entrevistas de ventas

36

APUNTES EJECUTIVOS DEL IE

¿Puede la función de RR. HH. ser transparente?

39

Desde INCAE

Que todo cambie para que todo siga igual

En este artículo, el Dr. Guillermo Edelberg nos muestra cómo las instrucciones de un antiguo manual de la Segunda Guerra Mundial publicado para el sabotaje del enemigo se parecen a los comportamientos en cualquier organización de hoy día que pueden perjudicar gravemente la productividad.



42

Responsabilidad Social Corporativa

Ética, sostenibilidad y empresa

El experto Francisco Lozano Winterhalder explora las razones por las cuales algunas empresas podrían estar asumiendo la sostenibilidad como filosofía propia y por qué para todas las empresas es una ventaja económica competitiva actuar en la línea moralmente correcta.



VISITE

www.gestion.com.do

para leer, descargar y compartir los artículos de la Revista Gestión de ediciones anteriores

GESTION

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS
Virginia De Moya

Colaboradores en esta Edición
Antonio Vilches
Francisco Lozano
Harry Paul
Jesús Alcoba González
Manuel Bermejo

Instituciones Colaboradoras
IE Business School
INCAE

Ventas
informacion@gestion.com.do

Diseño y Dirección de Arte
José Manuel Fiallo
Immer Blanco

Fotografías
www.123rf.com

Impresión
Saladín Industria Gráfica

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 o de sus aliados.



Intras[®]
Integral Training Solutions

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

en la Torre Orange

estamos 100% a la orden de tu negocio



Para darte un mejor servicio, ahora nuestra tienda de la Torre Orange en la Av. Núñez de Cáceres #8, Bella Vista, es exclusiva para transacciones y clientes de Orange Negocios.

Aquí podrás realizar:

- Consultas o solicitudes de nuevos productos y/o servicios
- Solicitudes de cambios o modificaciones
- Consultas de Fidepuntos

Horario:

- lunes a viernes de 8:00 a. m. a 8:00 p. m.
- sábados de 9:00 a. m. a 6:00 p. m.

Llámanos al 809-859-1100

orange.com.do/negocios |   OrangeRD

tu empresa cambia con  orange™



ALINEE SUS ESTRELLAS...

A principios de mayo del 1997, un día de semana cualquiera mientras leía la prensa, vi un diminuto anuncio que solicitaba un director ejecutivo para una organización empresarial. La descripción me pareció interesante y, definitivamente, yo cumplía los requisitos, así que, como estaba en esos momentos planteándome un cambio profesional y no tenía nada que perder, preparé mi CV y lo llevé al apartado postal que indicaba el anuncio.

Varias semanas después, recibí la llamada para una entrevista en las oficinas de una empresa en la cual precisamente me había entrevistado unos meses atrás para una posición laboral. Asumí, como es lógico, que esta se trataba de una segunda entrevista para esa posición y, aunque lo que me habían planteado en ese entonces no me resultaba del todo atractivo, apliqué un consejo que había recibido tiempo atrás de mi padre: *“Debes ir siempre a todas las entrevistas de trabajo a las que te inviten; hay que dejar siempre las puertas abiertas, pues el mundo da muchas vueltas”*. Por lo tanto, decidí ir para ser coherente con un consejo que ya había incorporado.

Llegó finalmente el día de la entrevista y, tras una corta espera, una asistente vino a buscarme a la sala de recepción. Luego de caminar por un largo pasillo, entré a un pequeño salón de reuniones. Para mi sorpresa, había cinco personas en la mesa, pero para mi mayor sorpresa, la entrevista no era para la empresa en cuestión, sino para la posición de director ejecutivo de la organización a la que había enviado mi CV semanas atrás. Casi al final de la entrevista, la cual fue muy intensa, uno de los entrevistadores me preguntó por mis hobbies. Le comenté que, entre otros, uno era escribir y los invité a leer un artículo de portada sobre la globalización que saldría precisamente ese próximo domingo en la sección económica de un prestigioso medio impreso. Terminó la entrevista y nos despedimos cordialmente. El miércoles o jueves de la semana siguiente fui citado de nuevo. Al llegar, me indicaron sin muchos rodeos que les había encantado mi artículo y que entendían todos por consenso que yo era la persona que ellos buscaban. Inmediatamente, recibí una oferta laboral que no pude rechazar.

Ahora vayamos un poco atrás en el tiempo. En los últimos meses del 1996, dando rienda suelta a mi pasión por escribir y con el objetivo de compartirlo con mis alumnos de la universidad, redacté un artículo analizando la aplicabilidad en el mercado local de las tendencias de consumo expuestas en un famoso libro de la época titulado el *Informe Popcorn*. Al terminarlo, se me ocurrió que sería interesante poder compartir el artículo en algún medio escrito, por lo que me dirigí a varios periódicos sin tan siquiera conocer a sus editores económicos. Poco menos de un mes después, salió publicado en la portada el artículo titulado *Popcorn con Guandules* en la sección económica dominical de un prestigioso medio local. La acogida de este artículo fue tal que dio pie a una colaboración con este medio que derivó en varios artículos más de portada en los meses subsiguientes. Y resulta y acontece que el más reciente de estos artículos había sido el factor determinante para yo obtener tan interesante trabajo.

Nunca olvido como en esa época cuando contaba a mis familiares, amigos y colegas cómo había ocurrido todo, escuché en más de una ocasión la expresión “se te alinearon las estrellas”. Y esa es la realidad, pues si esa entrevista hubiese sido la semana después de la publicación del artículo, nunca hubiese obtenido aquel empleo. Definitivamente, las estrellas se alinearon y bien alineadas.

Ahora, ¿por qué les hago esta historia? Simplemente porque a medida que han pasado los años y he analizado esta situación, y muchas otras en las cuales se me han *“alineado las estrellas”*, he aprendido que, contrario a nuestras creencias, las estrellas nunca se alinean solas. Para que estas se alineen hay que empujarlas y allanarles el camino. Y esta misma historia tiene muchos ejemplos de ello. Por un lado, redacté un artículo que me había exigido varias noches en vela para cumplir con el compromiso asumido de publicarlo en esa semana (si hubiese negociado publicarlo una semana más tarde como me vi tentado varias veces, quizás no hubiese obtenido el trabajo). Por otro lado, imprimí y llevé personalmente a aquel apartado mi CV (con toda la logística que esto implicaba en aquel entonces). Además, me presenté a una entrevista, casi a regañadientes, solo por ser coherente con mis principios. Definitivamente, las estrellas se alinearon, pero yo sin darme cuenta les había despejado bastante el camino...

Si luego de leer esto usted hace un pequeño ejercicio de introspección y trata de hacer un cronograma de las acciones previas a todos los acontecimientos relevantes en su propia vida, tanto en el plano personal como el profesional, le aseguro que va a identificar al menos dos o tres hechos en los que usted ayudó a alinear sus estrellas. Así que, cuando se encuentre en una situación o lugar en los que no sabe muy bien por qué está ahí, o esté realizando una labor cuyo fin no entiende muy bien, tenga fe. Es probable que usted esté ayudando a alinear alguna estrella...



POPULAR

App Popular

Descarga el Popular en tu móvil.



Disponible en el
App Store



DISPONIBLE EN
Google play

Realiza pagos, transferencias entre cuentas y consulta tu balance. Accede con tu huella o con un código de 4 dígitos y comparte tus comprobantes.

A tu lado, siempre.

www.popularenlinea.com
Teléfono: 809-544-5555

@popularenlinea
 #AppPopular

Experiencia Popular
 Popularenlinea



¿QUÉ SON LOS CERTIFICADOS DE EDUCACIÓN DIRECTIVA (CED) DE INTRAS?

A través de los **CED's**, INTRAS le ofrece a sus clientes la oportunidad de participar en un plan de desarrollo ampliado que le ayudará a dar un paso más allá en su desempeño profesional. Estos certificados han sido diseñados en un formato muy atractivo, corto y denso, que se adapta convenientemente a las agendas de los ejecutivos. Se basan en una depurada selección de cuatro (4) seminarios de INTRAS, los cuales al ser realizados de forma continua permiten desarrollar exponencialmente un valioso conjunto de competencias y conocimientos que tendrán un impacto inmediato y permanente en su desempeño, y por ende en su organización.

CED	SEMINARIOS QUE COMPONEN EL CED:
<p>EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión Exitosa de Conflictos ▶ Coaching Ejecutivo ▶ Habilidades de Comunicación para Líderes ▶ Cómo Gestionar el Cambio en la Empresa
<p>EN GESTIÓN HUMANA AVANZADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseño y Gestión Exitosa de la Cultura Organizacional ▶ Gestión y Retención del Talento ▶ Cómo Alinear la Gestión Humana con la Estrategia del Negocio ▶ Comunicación Interna
<p>EN VISIÓN Y EJECUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Workshop de Innovación ▶ Workshop de Planificación de Proyectos ▶ Definición, Implantación y Medición Estratégica ▶ Value Based Management
<p>EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderazgo Integral para Directivos ¡NUEVO! ▶ Gestión de Equipos de Alto Rendimiento ▶ Asertividad para Ejecutivos ▶ Gestión del Compromiso
<p>EN GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Project Management ▶ Gestión por Procesos ▶ Gestión Estratégica de Costos ▶ Lean Management
<p>EN HABILIDADES EJECUTIVAS ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persuasión e Influencia Positiva ▶ Presentaciones de Alto Impacto ▶ Workshop de Negociación ▶ Pensamiento Crítico y Analítico ¡NUEVO!



Además de todos los beneficios de participar en un **CED**, obtenga un ahorro del **10%** sobre la suma del valor individual de los 4 seminarios que componen cada **CED**.

INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

809.542.0126 • informacion@intras.com.do • Asistencia en línea: [LIVE CHAT www.intras.com.do](https://www.intras.com.do)

Síguenos en:



/IntrasRD



@IntrasRD



/company/Intras



@IntrasRD



Mitos

de la cultura corporativa

Por Harry Paul

Todos creemos saber qué significa el concepto de **cultura corporativa**. Pero ¿nuestras creencias son hechos o ficción? Hablaremos acerca de los mitos más comunes de la cultura. Descubriremos si la cultura es algo tangible o si es necesaria en realidad. Exploraremos cómo la cultura corporativa es una entidad que fluye y evoluciona a medida que los empleados le van dando forma. Veremos cómo una cultura corporativa fuerte es la responsabilidad de todos -no solo de Recursos Humanos- y lo importante que es para la estrategia y dirección.

Mito 1:

Es bueno tener una cultura corporativa fuerte, pero no es imperativo.

Una cultura corporativa fuerte no solo es algo bueno que debiéramos tener —es algo esencial para el éxito de la organización. Dicho más sencillamente, **la cultura es el ambiente en el que trabajamos y tomamos decisiones**. Establece el estándar del comportamiento aceptable y esperado, así como el estándar de cómo tratamos a nuestros colegas y clientes. La cultura nos recuerda por qué vamos a trabajar cada día y nos ayuda a encontrar significado en nuestros trabajos más allá de lo que

hacemos y vendemos. Veamos, por ejemplo, el caso de alguien que vende pólizas de seguros. Si esta persona trabaja para una compañía con una cultura fuerte, entonces sabe que está vendiendo algo más que una póliza. Está ayudando a otras personas a comprar paz mental porque ellas están asegurando que sus propiedades y familias estarán a salvo. Los seguros toman un nuevo significado cuando los vemos de esa manera.

Similarmente, una cultura fuerte anima a los empleados a sentir pasión por lo que hacen. Los hace preguntarse constantemente: “¿Estoy haciendo una diferencia en el trabajo?”, “¿Estoy haciendo del mundo un mejor lugar con lo que hago?” y “¿Vale la pena lo que estoy haciendo?” Los empleados se dan cuenta de que no es acerca de las características o beneficios —su meta es mejorar la experiencia del cliente en su totalidad. De hecho, una cultura corporativa fuerte crea historias acerca de grandes experiencias de cliente que luego refuerzan la cultura deseada. Y si esto no es imperativo, no sé qué lo es.

Mito 2:

La cultura es un *commodity* intangible.

La cultura es como el viento: no se puede ver, pero se puede sentir. Usted puede medir su fuerza y observar el impacto que tiene en el entorno. Aprovechada correctamente, crea su propia energía, pero puede tener consecuencias devastadoras si es mal utilizada. Usted podrá no ver la cultura en su organización, pero ciertamente sí podrá sentir y ver su impacto —tanto positivo como negativo. Debe ser utilizada para aumentar el compromiso y energía de los empleados, crear experiencias de cliente únicas y aumentar la productividad y la rentabilidad. Esto nos conduce a un lugar de trabajo lleno de personas felices produciendo resultados positivos —lo que reduce la rotación de personal y hace que su negocio sea un empleador preferido.

Usted puede hacerse una idea de la cultura de una compañía muy fácilmente. Por ejemplo, usted puede darse cuenta si los empleados están felices y entusiasmados de hacer su trabajo o si hacen solo lo justo para llegar al final del día. La cultura influye en nuestras decisiones acerca de dónde queremos hacer negocios. La cultura definitivamente es tangible. La cultura necesita ser fluida y los empleados juegan un papel en el proceso de darle forma.

Mito 3:

La cultura de una organización es su identidad permanente. No debería ser cambiada para adaptarla al contexto.

La flexibilidad es un componente importante de una cultura corporativa fuerte. Las compañías deben ver constantemente qué está funcionando y qué necesita cambiar. Recuerde: una cultura estancada no está arraigada en la excelencia. Una cultura flexible ayuda a una organización a sobrevivir los períodos de transición. La gente va y viene en una organización —el cambio de personal es un hecho natural. Pero cuando su cultura es fuerte e identificable, usted puede contratar a personas que abracen y, más importante aún, que realcen o mejoren la cultura. Con una identidad cultural fuerte, los empleados de una organización pueden buscar formas para mejorarla, manteniéndola al día con una economía y fuerza laboral siempre cambiantes.

En mi libro *FISH!*, presento al mundialmente famoso Pike Place Fish Market de Seattle. Un jueves de cada mes, los empleados de esta pescadería se reúnen para comer y hablar acerca de la cultura organizacional. La atención al detalle cultural ha ayudado a esta pescadería a convertirse en uno de los espacios de venta al detalle más exitosos en los Estados Unidos aun cuando a poca distancia hay otros tres competidores vendiendo el mismo pescado al mismo precio. Esta reunión también les permite medir su éxito en décadas —no meramente en trimestres. Cuando la pescadería contrata a nuevos empleados, la cultura es un factor determinante. Y las decisiones para contrataciones no se toman a la ligera. Los nuevos empleados tienen un período de prueba de 60 días para ver si estas nuevas personas pueden sobrevivir, desarrollarse y mejorar la cultura. Las culturas deben evolucionar constantemente.

Mito 4:

Los empleados no juegan ningún papel en dar forma a la cultura de la compañía.

La cultura de la compañía no solo se basa en la misión o visión corporativa. Dar forma a la cultura depende de todos los empleados, desde la primera línea hasta la alta dirección. Esto no

quiere decir que una organización no necesita una misión o visión corporativas, sino que cultura, visión y misión trabajan juntas para crear el éxito. Dan una idea clara de hacia dónde se dirige la compañía, cómo llegarán allí y qué tipo de entorno permitirá a las personas ser la mejor versión de sí mismas y trabajar duro.

Los empleados deben ser apreciados por sus esfuerzos por mejorar la cultura de la compañía y animados a tomar decisiones, no a dejar sus cerebros en la puerta. Adicionalmente, al momento de crear la visión y misión corporativas, reúna las ideas y contribuciones de tantos empleados como sea posible. Si son parte del proceso de creación, es más probable que se asegurarán de que esas iniciativas tengan éxito.

Mito 5:

La responsabilidad de propagar la cultura es solo de RR. HH.

La responsabilidad de RR. HH. no es la de propagar la cultura, sino la de apoyarla. La función de RR. HH. es la de identificar la cultura y hacer que sea fácil para todos entenderla y vivir en ella. Los empleados crearán la cultura; si hay algo mal, RR. HH. lo señalará y dejará que los empleados lo arreglen.

Más aún, RR. HH. no puede dictar cómo vivir en la cultura, solo puede indicar cómo es la cultura y qué se espera de los empleados. Cuando usted se comunica con claridad, encontrará que los empleados monitorearán ellos mismos la cultura y sacarán a cualquiera que no la esté viviendo o mejorando. Una cultura fuerte perdura —con muy poco impacto negativo sobre la rotación de empleados— si es definida y comunicada con claridad a todos. Por ejemplo, al final de cada semana del programa de entrenamiento de cuatro semanas de duración, Zappos ofrece dinero a los recién contratados para que renuncien. ¿Por qué? Porque Zappos quiere asegurarse de que los empleados sientan pasión por sentarse en un cubículo todo el día ofreciendo una gran experiencia de cliente.

Una nota final: es responsabilidad de RR. HH. asegurarse de que la cultura sea parte del proceso de contratación. ¿Pueden los nuevos empleados vivir y florecer en la cultura, así como mejorarla?

¿Utilizarán sus habilidades personales y profesionales para asegurarse de que la cultura mejore y se mueva constantemente hacia la excelencia?

Mito 6:

No hay conexión entre la cultura y la estrategia.

El vínculo entre la estrategia y la cultura corporativa es real. No se puede tener una sin la otra. La estrategia es acerca de ser únicos y la cultura, también. Por consiguiente, la organización necesita cuidar a ambas para poder destacarse en su campo.

Una cultura que solo se enfoca en los números de desempeño y que fomenta la apatía y falta de consideración por sus empleados no apoya un entorno en el cual los empleados puedan ofrecer una experiencia de cliente positiva. Si los empleados no se sienten apreciados, no van a preocuparse por los clientes. Pero cuando la cultura se vuelve parte de la estrategia, usted puede tomar decisiones de capital humano basándose en ello: ¿Cómo trabajarán las personas las unas con otras? ¿Quién tiene la mejor personalidad para interactuar con los clientes? Cuando todos en la organización se hacen dueños tanto de la cultura como de la estrategia, están asegurando el éxito. Mientras más se adueñen, más crearán una cultura que apoya la estrategia corporativa y harán todo lo posible por hacer que las metas se cumplan y se excedan. Por ejemplo, WD-40 es una de las marcas más reconocidas en el mundo. La confianza en la gerencia es una gran parte de su cultura: 92 por ciento de sus empleados declara que confían en la gerencia. Esta confianza ha llevado a que 94 por ciento de los empleados se sienta completamente comprometido con su trabajo. Empleados comprometidos son empleados productivos.

No se esfuerce por ser igual a la competencia; asegúrese de que su organización identifique y comunique una cultura fuerte que se mueva hacia la excelencia. Si no lo hace, como mucho, su organización será una más del montón. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Harry Paul es un conferencista y autor que ha coescrito 8 libros traducidos a 35 idiomas, entre los cuales se incluye el best seller internacional *FISH! A Proven Way to Boost Morale and Improve Results* escrito junto a Stephen Lundin y John Christensen. *FISH!* es uno de los libros de negocios más vendidos de todos los tiempos. Su libro más reciente es *Who Kidnapped Excellence? What Stops Us from Giving and Being Our Best*, escrito junto a John Britt y Ed Jent.

EMPRESAS FAMILIARES

LÍDERES

Por Manuel Bermejo Sánchez

La primera transición en la empresa familiar tiene como gran objetivo ejercer una dueñez responsable. Cuando los fundadores hacen ese ejercicio, llevan a sus empresas al estado de negocio consolidado. Esta situación de consolidación generalmente viene acompañada de una evolución en el modelo de dirección de la empresa. A partir de este momento, es muy frecuente que la empresa pase a poner el foco en todo lo que tiene que ver con el control como contrapeso al cierto (o manifiesto) caos que se vive en los primeros estadios de actividad cuyo objetivo es la puesta en marcha y rápido crecimiento del negocio.

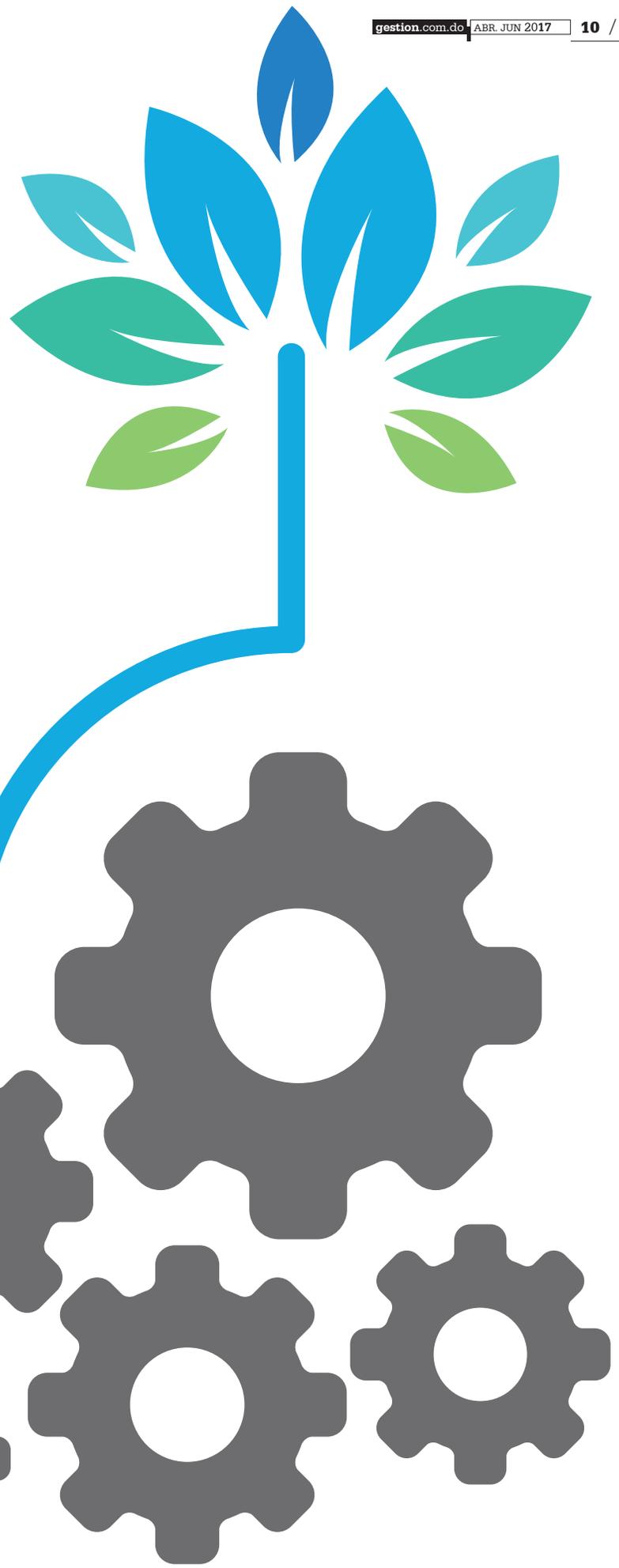
En definitiva, es la ley del péndulo. Fijémonos en algunas decisiones típicamente observadas en los que hemos denominado negocios consolidados. Tras una etapa de actividad con presencia de muy pocas personas que se aglutinan en torno a la figura carismática del fundador o del grupo fundador, se asiste a la primera profesionalización de la empresa. Así, se cubren necesidades que hasta ese momento no eran consideradas prioritarias o bien la escasez de recursos imposibilitaba. Por ejemplo, se integra un director financiero para atender un área que hasta ese momento se llevaba desde una asesoría externa y con un joven contable en la empresa, con el fin de implantar mecanismos clásicos de gran empresa como son los sistemas de información y control o una dirección por objetivos o para racionalizar los recursos de la empresa. También hay incorporaciones para cubrir áreas para las que el emprendedor necesita un apoyo y precisa delegar funciones, como ocurre en el caso de la incorporación de un director de fábrica que le libera en gran medida de los temas de producción. Se puede crear, también, un primer departamento de recursos humanos para poner orden en asuntos como la estructura organizativa, los procesos de negocio o los

sistemas de remuneración. O es fácil que aparezcan en escena por primera vez de manera formal consultores externos para apoyar algunos de estos procesos en los cuales están hiperespecializados.

Es el momento en el que típicamente se empiezan a establecer procesos y normas para atender diferentes cuestiones de la empresa; se comienzan a crear algunos órganos para coordinar la toma de decisiones; se establece una contabilidad analítica para tener conciencia de la rentabilidad real de los diferentes departamentos de la empresa; se formaliza el uso de presupuestos como elemento de control; se dictan las primeras normas para hacer un uso más racional de las partidas de gastos pues entonces la compañía ya tiene ciertos volúmenes que justifican los ahorros que provocan estas medidas; se renegocian condiciones con clientes o proveedores para tratar de mejorar los flujos de tesorería y el margen comercial; se trabaja en la reducción de gastos generales incorporando, por ejemplo, un *software* para reducir la factura telefónica, o mediante políticas de ahorro en viajes y comidas de empresa o reduciendo personal en ciertas áreas de la empresa o mejorando la gestión de activos inmobiliarios.

Tampoco podemos olvidar que con el crecimiento, ciertos requerimientos formales en la empresa se agudizan. Bien porque la empresa va a pasar a ser auditada, o por requerimientos que imponen bancos o socios, o porque así lo demandan los organismos regulatorios si la empresa decide salir a la bolsa o para atender las necesidades de reporte derivadas de la institucionalización de los órganos de gobierno. En definitiva, toda una serie de hechos concatenados que trasladan el foco de atención puertas para adentro: hacia la información y el control.

Si analizamos el comportamiento del propio empresario, resulta que también encontramos en el plano psicológico razones para este cambio de orientación. Algunos empresarios que han triunfado en el mundo de los negocios, con los años, se hacen más conservadores y su estrategia puede estar más orientada hacia la conservación del patrimonio que hacia el crecimiento de la empresa con lo que de riesgo tiene esto. Cuanto menos diferenciados estén los patrimonios de la empresa y la familia, más tendencia habrá hacia posiciones de aversión al riesgo. Seguramente, también ayuda a esta evolución los reiterados comentarios de personas de su confianza: ya has trabajado bastante, ya tenemos más que suficiente, es momento de disfrutar de la vida, de la familia y amigos. Todo perfectamente entendible y lógico en el comportamiento humano.



Ocurre, además, que con la edad las fuerzas no son las mismas. Pueden surgir los primeros achaques de la salud. Aparecen los nietos en escena y el empresario hace primar su papel de abuelo para disfrutar y compartir con sus nietos lo que no pudo hacer con sus hijos por la gran demanda de tiempo que suponía estar creando y dirigiendo una nueva empresa. Por tanto, el líder empresario deja de ser el líder emprendedor.



Además, los hijos que se incorporan al negocio han podido conocer más la faceta conservadora de su padre que la del hombre de acción que fue en su juventud, y eso cala. De manera que, muchas veces, su mayor preparación académica en cuestiones de administración de empresas, junto con una atmósfera en casa y en el trabajo de prudencia, les convierte en los grandes adalides de la incorporación de nuevas y más sofisticadas herramientas de información y control. También en el plano psicológico de los hijos encontramos razones para esta manera de pensar y actuar. Tienen una percepción de riqueza que puede estimular menos la garra del emprendedor de raza y fortalecer el sentido de custodia del patrimonio.

En definitiva, es frecuente que los valores del emprendimiento, la innovación o la creatividad cedan paso a estrategias más conservadoras donde prima el control. Es una evolución natural que he observado tanto en pymes como en grandes empresas familiares. No sé yo quien discuta la idoneidad de ese conjunto de medidas típicamente orientadas al control y a la racionalización del gasto que, por otro lado, me parecen de manual y obligado cumplimiento. Y también entiendo que hay momentos de la vida de la empresa que aconsejan frenar el crecimiento para consolidar o focalizarse en la rentabilidad cuando el crecimiento ha estado mal gestionado. Tampoco cuestionaré por un segundo la evolución psicológica de la familia empresaria hacia posiciones mucho más conservadoras.

Pero sí digo, alto y claro, que cuando desde el gobierno y la alta dirección de una empresa se sitúa de manera sostenida la prioridad solo en el control, se entra en una dinámica muy peligrosa. Para empezar, se empieza a olvidar algo tan obvio como que la sostenibilidad a futuro de la empresa pasará por su capacidad de incrementar sus ventas y su rentabilidad. En mercados como los actuales, la necesidad de seguir trabajando en clave emprendedora es aún mayor. Quien juega al fútbol sabe que cuando se sale simplemente a empatar, lo normal es perder.

Por esto, defendiendo con toda firmeza la gestión emprendedora cuyo objetivo es asegurar el crecimiento rentable y sostenido de la empresa, cuestión todavía más importante en una empresa familiar en la que tenemos que ser especialmente sensibles al potencial de conflictos que podrán producirse por el aumento de la familia. Con toda honestidad, debo decir, por más que parezca excesivamente pragmático, que con un cero más en la cuenta de resultados y en la cifra del beneficio muchos de los problemas de las empresas familiares no se producirían o se solucionarían mucho más fácilmente. Con recursos económicos es mucho más sencillo buscar soluciones creativas para atender los diferentes intereses que pueden manifestarse en la familia ante los asuntos del negocio. Es posible, por ejemplo, crear un dividendo fijo mínimo para dejar satisfechos a accionistas familiares no trabajadores y cuyos ingresos proceden en gran medida de los derivados de la empresa; o bien comprar su parte a una saga familiar que quiere salirse por estar en desacuerdo con la estrategia de la empresa; o bien ir creando órganos de gobierno con una retribución adecuada para sus miembros y así facilitar que, si así lo desea, la familia pueda alejarse de la gestión directa y dedicarse a gobernar.

También el crecimiento facilita que nuevos miembros de la familia encuentren una oportunidad real para incorporarse al proyecto y cooperar decididamente a su expansión. Por supuesto que estos escenarios facilitan condiciones para el desarrollo profesional de los ejecutivos externos y, a partir de ahí, se incrementa el atractivo de la empresa para profesionales talentosos. Y además, consideremos las ventajas de gestión que un crecimiento bien manejado posibilita: acceso a economías de escala, incremento del poder de negociación, mayor imagen de marca, posibilidades de liderazgo tecnológico, más reputación corporativa, más recursos... Por todo ello, abogo que la gestión emprendedora en la empresa familiar pasa por el objetivo de llevar a la compañía al liderazgo. Mejor dicho, a sucesivos estadios de liderazgo. Porque el liderazgo da confort y facilita la tarea innata en la empresa familiar de la continuidad. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Manuel Bermejo es experto en temas de empresa familiar y emprendimiento que combina su actividad formativa y directiva en la IE Business School con su rol como presidente de consejos de familia y de administración de empresas alrededor del mundo.

¡Próximos seminarios!



WORKSHOP DE INNOVACIÓN

31 de agosto y 1ro de septiembre, 2017



PRESENTACIONES DE ALTO IMPACTO

7, 8 y 9 de septiembre, 2017



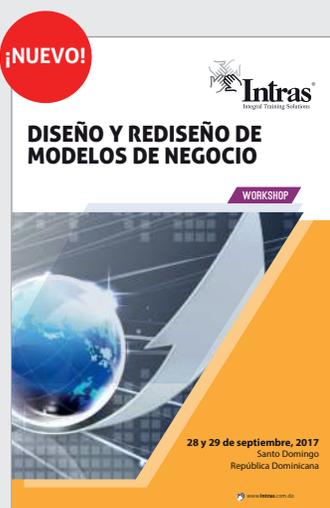
INNOVANDO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

28 y 29 de septiembre, 2017



DESARROLLO ORGANIZACIONAL

28 y 29 de septiembre, 2017



DISEÑO Y REDISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

28 y 29 de septiembre, 2017



WORKSHOP DE NEGOCIACIÓN

5 y 6 de octubre, 2017

Para mayor información e inscripciones:

809.542.0126 • informacion@intras.com.do • Asistencia en línea a través de nuestro:  LIVE CHAT
www.intras.com.do

Síguenos en:  /IntrasRD  @IntrasRD  /company/Intras  @IntrasRD

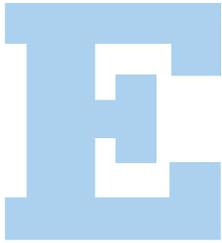
Éstos y muchos otros seminarios pueden ser adaptados y desarrollados exclusivamente para su empresa.

SOLUCIONES
IN-HOUSE

VIJAY GOVINDARAJAN

Cómo Gestionar los Retos Actuales y Prepararse
para el Nuevo Ambiente Hiper-competitivo

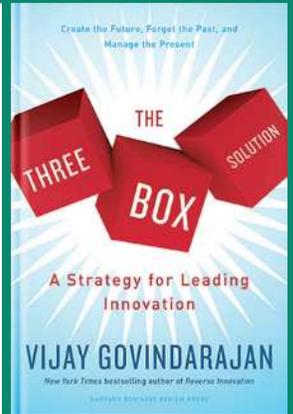
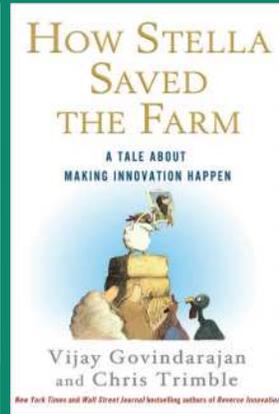
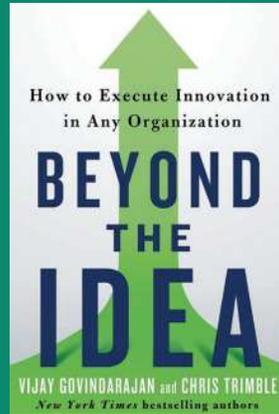
Por Ney Díaz



En muy pocas ocasiones en la vida uno interactúa con personas cuyo nivel de profundidad, certeza de planteamientos, agudeza mental y méritos personales te hacen pensar en un solo adjetivo para describirlas. Este adjetivo es el de “eminencia”. Vijay Govindarajan es definitivamente una de estas personas. Para muestra, basta un botón. Vijay fue la primera persona que ocupó, simultáneamente, los cargos de Profesor en Residencia y Consultor de Innovación Jefe en General Electric. De hecho, precisamente junto al CEO de esta compañía, Jeff Immelt, escribió *How GE is Disrupting Itself*, un artículo pionero acerca del concepto de “innovación inversa” – aquella innovación que es adoptada primeramente en países en vía de desarrollo y luego es trasladada a los países desarrollados. Este revolucionario concepto fue considerado como una de las diez mejores ideas del Siglo XX por el *Harvard Business Review*. A su vez, este artículo dio pie al *best seller Reverse Innovation*, libro que Vijay publicó junto a Chris Trimble en el año 2012. Vijay tiene una brillante trayectoria como pensador, académico y *coach*. En reconocimiento a sus múltiples aportes, ha sido designado en el tercer lugar de la lista de Thinkers 50 de los pensadores más influyentes en el mundo de los negocios. También, ha sido seleccionado en el Top 10 de expertos de negocios según *Bloomberg Businessweek*.

En su faceta como académico, Vijay es profesor de negocios internacionales en la Tuck School of Business del Dartmouth College. En esta misma institución, es fundador y codirector del Global Leadership 2030, un retador programa de formación de ejecutivos de alto potencial que busca prepararlos para el liderazgo transnacional. Además, es colíder y vocero de la iniciativa global para diseñar y construir una casa que cueste US\$300 y que ofrezca refugio digno a personas de escasos recursos alrededor del mundo. Como autor, Vijay es un prolífico articulista que escribe frecuentemente sobre estrategia, ejecución e innovación en su blog, en el *Harvard Business Review* y *Bloomberg Businessweek*. Otros *best sellers* de Vijay y Trimble, que abarcan temas de estrategia, ejecución e innovación son: *Ten Rules for Strategic Innovators* (2005), *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge* (2010), *Beyond the Idea* (2013), *How Stella Saved the Farm* (2013). Su más reciente libro, escrito en solitario, es *The Three Box Solution* (2016).

A continuación, compartimos con nuestros lectores esta interesante entrevista con Vijay Govindarajan, exclusiva para GESTIÓN.



1. ¿Cuál es el conjunto o juego de herramientas que requieren las organizaciones para crear los negocios del mañana sin arriesgar o poner en peligro los negocios de hoy?

El juego de herramientas para crear exitosamente el futuro mientras se gestiona con excelencia el presente es el siguiente:

- ¿Cómo identificamos las discontinuidades (por ejemplo, cambios fundamentales en tecnología, clientes, competidores, estilos de vida/demografía, globalización, regulaciones, etc.) que podrían transformar nuestra industria?
- ¿Cómo analizamos las oportunidades y riesgos como resultado de nuestra comprensión de las discontinuidades del mercado?
- ¿Cómo creamos nuevas plataformas de crecimiento con miras a explotar las discontinuidades del mercado?
- ¿Cómo olvidamos selectivamente el pasado?
- ¿Cuáles son nuestras competencias centrales y cómo podemos apalancarlas en las plataformas de crecimiento?
- ¿Cómo repartimos o distribuimos los recursos para apoyar el crecimiento?
- ¿Qué tipo de ADN organizacional debemos tener para poder anticipar y responder a los cambios de forma continua?
- ¿Cómo ejecutamos las estrategias de innovación revolucionarias?

2. Muchos líderes dependen de presionar y acuciar a su gente para impulsarla a actuar. ¿Cree usted que esto estimula a las personas a mantener el proceso creativo fluyendo o esto solo las conduce al aburrimiento y la monotonía?

La aspiración, en vez de la desesperación, es una mejor forma de inspirar a la gente a ser creativa. Los líderes deben crear metas ambiciosas como la del presidente John F. Kennedy de llevar un hombre a la luna. Los líderes deben crear un sentido de urgencia para el cambio sin que de hecho exista una crisis que lo haga necesario.

3. ¿Cómo separa usted a los ganadores de los perdedores?

Los ganadores crean resultados en el *bottom line*. Mi lista de ganadores y perdedores es:

- Apple vs Nokia
- Netflix vs Blockbuster
- Amazon vs Barnes & Noble

4. ¿Cuál es el vínculo entre la estrategia y la innovación?

La estrategia es acerca del liderazgo en el futuro. Si usted quiere ser un líder en el futuro, tiene que adaptarse al cambio. Otra palabra para adaptarse al cambio es "innovación". Por lo tanto, estrategia es innovación.

Hoy día, vivimos en una era de cambio casi constante. Primero, nuevas tecnologías continúan emergiendo a un paso cada vez más acelerado. Segundo, la globalización trae consigo nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos competidores no tradicionales y nuevos desafíos. Tercero, la internet ha creado una mucho mayor transparencia de la estrategia, acciones y desempeño de cualquier compañía. Como resultado de estas fuerzas, las compañías encuentran que sus estrategias necesitan de una casi constante redefinición —ya sea porque las viejas suposiciones ya no son válidas o porque la estrategia previa ha sido imitada o neutralizada por los competidores o porque los avances tecnológicos y la globalización ofrecen oportunidades no anticipadas. Dado esto, la innovación es crítica.

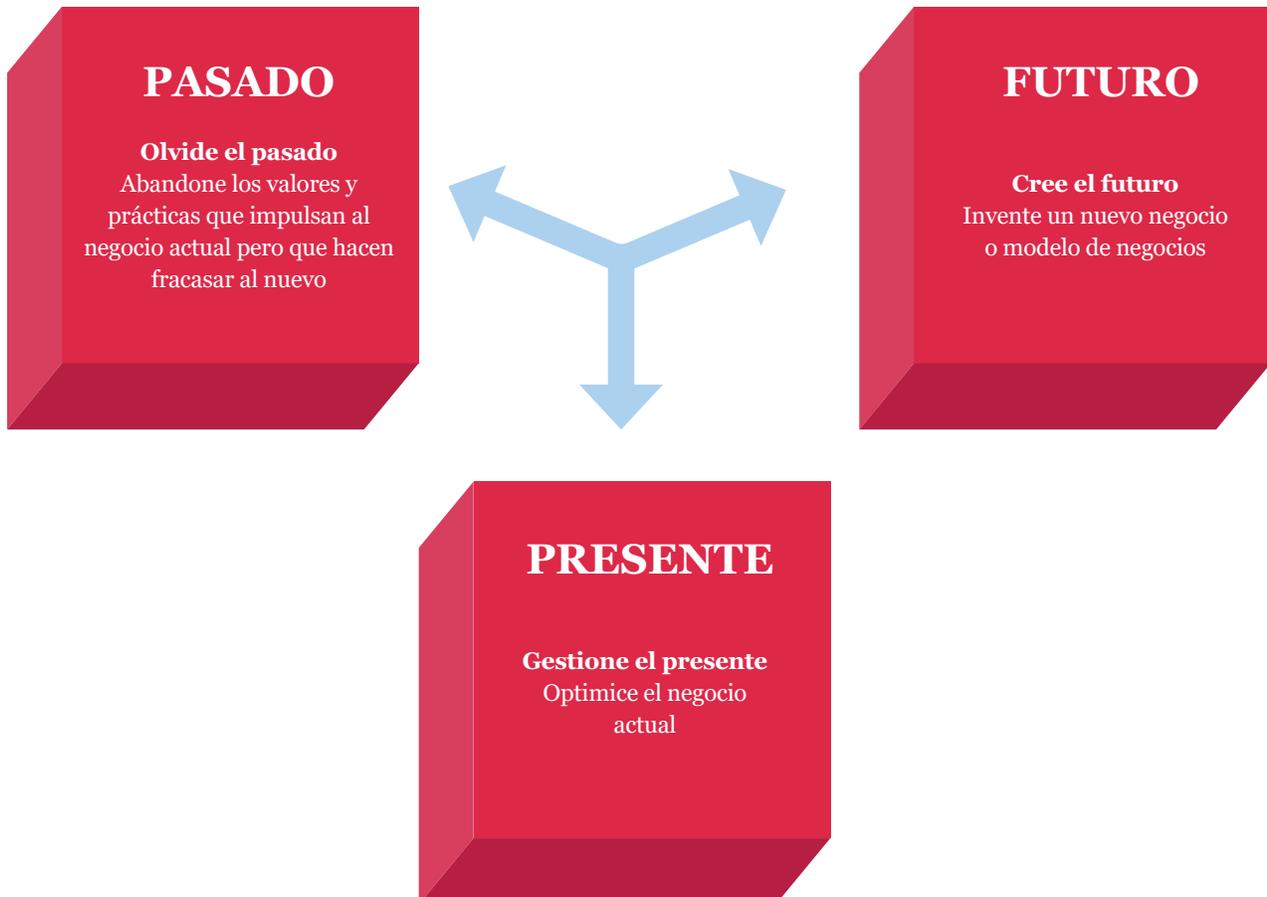
5. ¿Qué hace que las ideas revolucionarias se conviertan en crecimiento revolucionario?

Los líderes ya saben que la innovación revolucionaria exige un conjunto diferente de actividades, habilidades, métodos, métricas, mentalidad y enfoques de liderazgo. Y está bien entendido que crear un nuevo negocio y

optimizar uno que ya existe son dos desafíos de gestión fundamentalmente distintos. El verdadero problema para los líderes es hacer ambas cosas simultáneamente. ¿Cómo puede usted cumplir con los requerimientos de desempeño del negocio existente —uno al que todavía le está yendo bien— mientras lo reinventa dramáticamente? ¿Cómo puede usted visualizar un cambio en su modelo de negocios actual antes de que una crisis lo obligue a abandonarlo? La forma de hacer esto es distribuir la energía, el tiempo y los recursos de la organización —de forma equilibrada— a través de “**las tres cajas**”:

- **Caja 1:** el presente —gestione el negocio a su máxima rentabilidad.
- **Caja 2:** el pasado —abandone las ideas, prácticas y actitudes que puedan inhibir o coartar la innovación.
- **Caja 3:** el futuro —convierta las ideas revolucionarias en nuevos productos y negocios.

El marco o esquema de las tres cajas hace que liderar la innovación sea más fácil porque da a los líderes un vocabulario simple y un conjunto de herramientas para gestionar y medir los diferentes conjuntos de comportamientos y actividades a través de todos los niveles de la organización.



Otro nombre de la caja1 es competencia para el presente y para las cajas 2 y 3, competencia para el futuro.



6. En su opinión, ¿cuál es el perfil de un gran líder organizacional?

Los seis comportamientos de liderazgo son los siguientes:

1. Evitar las trampas del pasado.
2. Estar alerta a las “señales débiles” que podrían apuntar a tendencias a largo plazo y cambios no lineales.
3. Crear el futuro como un proceso del día a día y reconocer que el futuro es ahora.
4. Experimentar y aprender.
5. Practicar el oportunismo planeado para ser resiliente de cara al cambio.
6. Invertir energía en el “caballo que usted puede controlar” para poder influenciar el “caballo que no puede controlar”.

Un líder tiene que enfocarse en el corto plazo así como en el largo plazo. También debe mantener el equilibrio entre las metas a corto y largo plazo. Tiene que prestar atención al día de hoy y al futuro.

El futuro llega un día a la vez y si se sigue enfocando todos los días solo en el día de hoy, un día despertará y el futuro ya estará ahí. Un gran líder, como Anand Mahindra de la compañía india Mahindra & Mahindra, valora a los pensadores disidentes (*mavericks*), está abierto a las influencias externas, ve al riesgo como una bendición y crea una cultura de gente con actitud proactiva.

7. Como líderes, ¿cómo salvamos la brecha entre el momento del estallido de la inspiración hasta el momento del impacto?

Crear impacto a través de la innovación requiere que los líderes recuerden que son responsables de tomar acción en tres horizontes al mismo tiempo:

1. Ejecutar el negocio central presente al máximo de eficiencia en el presente.
2. Tomar medidas para evitar las trampas inhibitoras de los éxitos del pasado.
3. Innovar un futuro construido sobre ideas no lineales.

Para crear impacto, los líderes deben recordar a la organización las habilidades distintivas que cada caja requiere, cómo las cajas (presente, pasado y futuro) se interrelacionan y qué se necesita para equilibrarlas.

8. Usted ha dicho que: “Las organizaciones de negocios no están diseñadas para la innovación, están diseñadas para las operaciones continuas. Y hay profundos y fundamentales conflictos entre ambas cosas”. ¿Cuáles son estos conflictos?

Los conflictos fundamentales entre el presente y el futuro de las organizaciones son los siguientes:

- Urgente versus Importante
- Corto plazo versus Largo plazo
- Eficiencia versus Flexibilidad
- Rutina versus No rutina
- Predecible versus Desconocido
- Hoy versus Mañana

9. ¿Qué hay que hacer para crear un equilibrio perfecto entre el presente, el pasado y el futuro de una organización? Díganos, por ejemplo, cómo Hasbro, la gran multinacional fabricante de juguetes y juegos de mesa, logró hacerlo.

En el año 2000, Hasbro tenía poca presencia en los mercados emergentes. Desde entonces, ha invertido agresivamente y ahora obtiene más del 50 por ciento de sus beneficios de mercados fuera de los EE. UU., incluyendo significativos beneficios en mercados emergentes. La compañía ha aumentado su énfasis en los juegos digitales. Los equipos de marca global de Hasbro han apalancado marcas principales, como Transformers, a través de múltiples plataformas: juguetes, cine, televisión y la internet incluyendo los medios sociales. En 2000, las 8 mejores marcas de Hasbro alcanzaron el 17 por ciento del total de los beneficios; a partir de 2017, han alcanzado más del 50 por ciento.

Entre el final del año 2000 y el primer trimestre de 2017, el precio de las acciones de Hasbro subió de US\$11.00 a US\$72.00. Esto representó un crecimiento anual del 14 por ciento en capitalización de mercado a pesar de la turbulencia de la explosión de la burbuja dot.com y de la Gran Recesión. En un marcado contraste, el precio de las acciones de Mattel, el mayor competidor de Hasbro, aumentó de US\$15.00 a US\$25.00 en el mismo período. Aunque Mattel superó a Hasbro en beneficios por ventas —US\$6.02 millardos versus US\$4.3 millardos— ambas compañías tuvieron una capitalización de mercado similar a partir de 2017.

10. ¿Qué sucede si una compañía logra equilibrar el presente y el pasado pero no el futuro?

Blockbuster se quedó atascada en el presente y fracasó porque no prestó atención al futuro. Es la misma suerte para Barnes & Noble y Nokia.

11. ¿Cree usted que la idea tradicional de la competencia central es un poco como la fuerza de la gravedad que eventualmente nos baja o nos regresa a la Tierra? ¿Puede la innovación proveernos la velocidad de escape que nos permita liberarnos?

Las compañías no solo deberían apalancar las competencias centrales actuales. Parte de la competencia por el futuro es acerca de construir nuevas competencias centrales. Tome, por ejemplo, el caso de la industria automotriz. La competencia central histórica de las compañías de autos son las habilidades de ingeniería mecánica para poder diseñar motores, ejes y pistones. Para crear autos sin conductor y vehículos autónomos, las compañías de autos deben construir nuevas competencias en ciencias computacionales e inteligencia artificial. ©

LA MENTALIDAD DE CRECIMIENTO Y EL OPTIMISMO COMO CLAVES DEL ÉXITO

Por Jesús Alcoba González, PhD

Hace ya mucho tiempo que Erich Heller dijo que hay que tener cuidado con la forma en la que interpretamos el mundo porque, para cada uno de nosotros, es como lo interpretamos. Si lo vemos blanco, será blanco, y si lo vemos negro, será negro. Que la manera en la que vemos la realidad es una interpretación subjetiva de la mente elaborada por cada persona es un hecho ya intuido por los antiguos filósofos que hoy la ciencia ha demostrado rotundamente. Un hecho del cual se deduce que hay formas de interpretar la realidad que conducen al éxito con más probabilidad que otras.

Una de las líneas de investigación más inspiradoras en este sentido tiene que ver con la interpretación que hacemos del esfuerzo y la dificultad. Carol Dweck ha establecido que las personas sostenemos dos teorías básicas sobre nuestras capacidades. La primera de ellas, llamada **mentalidad fija**, supone asumir que nuestras capacidades y habilidades son estables y que nos predisponen para tener éxito en algunas cosas, pero no en otras. Así, hay personas dotadas para la física, mientras que otras lo están para la música. Por tanto, los físicos no dotados para la música fracasarán cuando intenten tocar un instrumento, de la misma manera que los músicos poco dotados para la física encontrarán grandes dificultades en comprender el electromagnetismo o la termodinámica.

El segundo enfoque consiste en la **mentalidad de crecimiento**. Desde su perspectiva, las personas consideran que el potencial de cada uno respecto a las diferentes capacidades no es fijo, y que, por tanto, cualquiera puede mejorar en todas ellas. Evidentemente, puede haber una mayor predisposición para unas habilidades que para otras. Seguramente, no se podrá lograr la excelencia en todas ellas, pero la asunción básica es que podemos mejorar a través de la práctica y el esfuerzo, y que el nivel máximo que podemos alcanzar es, esencialmente, desconocido. Y, desde luego, no está predeterminado.

La diferencia esencial entre una mentalidad y la otra está en la manera en la que cada una de ellas interpreta el esfuerzo y la dificultad. Las personas que poseen mentalidad fija, tanto si son buenas en muchas actividades como si lo son en pocas, interpretan que son como son. Si una tarea les supone un alto grado de dificultad, implicará que no están dotados para ella y, por tanto, desistirán rápidamente. En el otro extremo están las personas con mentalidad de crecimiento, en la que las personas interpretan la dificultad como un síntoma de aprendizaje, y no solo no rechazan aquellas actividades que les cuestan esfuerzo, sino que las buscan activamente para así poder desarrollarse.



Como es fácil suponer, los beneficios de interpretar el esfuerzo y la dificultad como síntomas de crecimiento son incalculables. Desde esta perspectiva, los errores, los fallos, las adversidades y los problemas se convierten en indicadores de avance y desarrollo, en lugar de ser concebidos como trances que hay que evitar. Este hecho, en sí mismo, explica por qué hay personas que parecen no arrendarse nunca ante los peores momentos de la vida, mientras que hay otras que a la menor contrariedad se repliegan sobre sí mismos y se rinden.

Es muy posible que la manera en que percibimos la realidad tenga efectos incluso más allá de la ayuda que puede suponer para el desarrollo de nuestras capacidades. Así por ejemplo, para Martin Seligman, seguramente uno de los más importantes investigadores sobre el optimismo, la actitud ante la vida es una de las claves de una existencia feliz.

Seligman explica que **hay dos factores importantes en la forma en que explicamos lo que nos pasa**. El primero de ellos es la **permanencia**: los optimistas tienden a pensar que las causas de los acontecimientos positivos son permanentes, mientras que las que producen las situaciones negativas son transitorias. Los pesimistas piensan justo al contrario, es decir, creen que lo malo que les pasa tiene sus raíces en causas permanentes, mientras que lo bueno solo se explica por acontecimientos pasajeros. El segundo factor es la **ubicuidad**. Los optimistas piensan que un éxito logrado en un ámbito puede contribuir a triunfar también en otros, mientras que los pesimistas piensan lo contrario: si algo sale bien en un área, eso es debido a factores específicos que de ningún modo se pueden aplicar a otros ámbitos. Por el contrario, respecto a las adversidades, las personas optimistas tienden a pensar que si surgen problemas en un área ello no tiene por qué afectar a las demás, y por tanto pueden avanzar con seguridad en el resto de sus planes aunque uno en particular no haya salido bien. Los pesimistas, de nuevo, ven el mundo al revés, es decir, tienden a pensar que las causas que explican un fracaso producido en un determinado ámbito son universales, y de ello se deduce que ese fracaso se extenderá a otras parcelas de su vida.

Las personas que muestran mentalidad de crecimiento y son optimistas poseen una manera de interpretar el mundo que les sitúa con una franca ventaja de cara a conseguir sus objetivos, porque ven en la adversidad una oportunidad para crecer, porque confían en que las causas de lo bueno que les ocurre son estables, porque creen que sus éxitos en unos ámbitos pueden extenderse a otros. El mundo, como decía Erich Heller, es como lo vemos, y las personas que lo ven de esa manera tienen, sin ningún género de dudas, una mayor predisposición para el éxito. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Alcoba González, PhD, es el director de La Salle International Graduate School of Business en España. Además del grado de Doctor, cuenta con un Master of Business Administration, un Máster en Psicología y un Máster en Coaching. Es miembro de varias asociaciones profesionales tales como la International Association of Applied Psychology y afiliado internacional de la American Psychological Association. Como conferencista, es ponente habitual en foros empresariales y congresos académicos a nivel internacional. Es autor -y coautor- de varios libros (entre los que se cuentan La Brújula de Shackleton, Conquista tu Sueño y Sobre las Personas y la Vida) y numerosos artículos de divulgación científica. Lo esencial de su vida en la investigación puede encontrarse en www.jesusalcoba.com.

SAVE THE DATE!

THE
FALL
CONFERENCE

VIJAY
GOVINDARAJAN

LOS TRES
IMPERATIVOS

Cómo Gestionar el Presente,
Crear el Futuro y Repensar el Pasado

Jueves 12 de octubre, 2017
Santo Domingo, R. D.



■ Aprenderá durante este evento:

- ¿Cómo identificar a tiempo las discontinuidades del mercado (como por ejemplo: los cambios fundamentales en tecnología, clientes, competidores, estilos de vida, demografía, globalización, regulaciones, etc.) que pudieran impactar y transformar nuestra industria?
- ¿Cómo analizar las oportunidades y los riesgos que surgen a partir de nuestro entendimiento y comprensión de las realidades del mercado?
- ¿Cómo crear nuevas plataformas de crecimiento para el futuro con miras a explotar las discontinuidades del mercado?
- ¿Cómo olvidar selectivamente el pasado?
- ¿Cuáles son realmente nuestras competencias fundamentales o centrales y cómo podemos apalancarlas en plataformas de crecimiento?
- ¿Cómo asignamos recursos para apoyar el crecimiento futuro?
- ¿Qué tipo de ADN organizacional debemos tener para poder anticipar y responder a los cambios de forma continua?
- ¿Cómo ejecutamos las estrategias innovadoras y disruptivas?

■ Informaciones generales:

Fecha: Jueves 12 de octubre, 2017

Lugar: Santo Domingo, República Dominicana

Horario: 9:00 a.m. - 1:00 p.m.

Inversión: US\$ 475.00

Incluye *Brunch* y Traducción Simultánea Inglés / Español

■ Información e inscripción:

Teléfono: **809.542.0126**

E-mail: **informacion@intras.com.do**

Asistencia en línea a través de nuestro  **LIVE CHAT**

Web site: **www.intras.com.do**

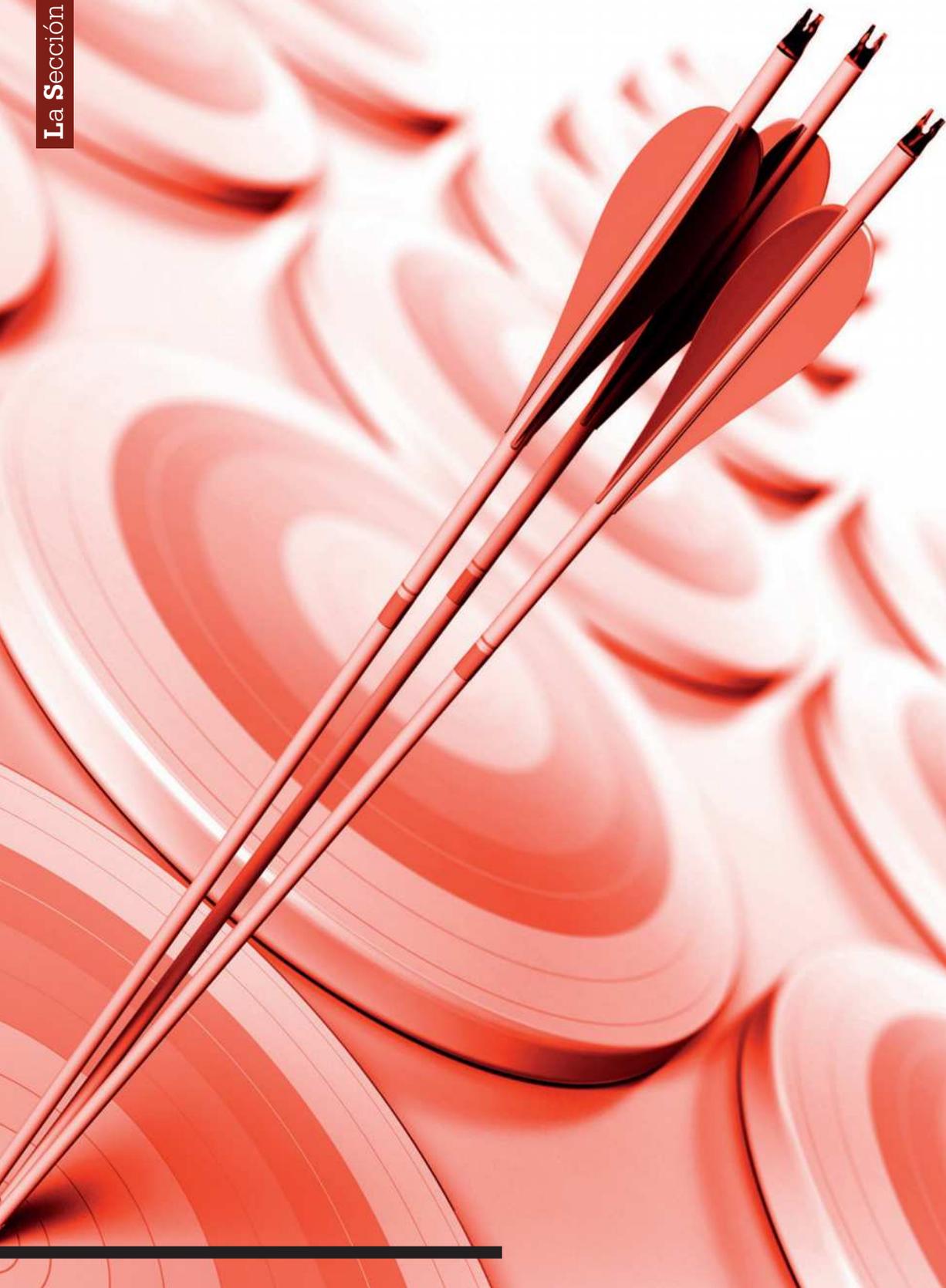
VIJAY GOVINDARAJAN

Vijay Govindarajan es considerado como una de las máximas autoridades mundiales en estrategia, innovación estratégica y reinención corporativa. Ha sido reconocido en el tercer lugar de la lista de *Thinkers 50* de los pensadores más influyentes en el mundo de los negocios, el *Management International Review* lo define como "superestrella del *management*" y *BusinessWeek* lo incluye en el Top 10 de expertos de negocios.

Fue la primera persona que ocupó simultáneamente los cargos de profesor en residencia y Jefe Consultor de Innovación en General Electric, creando conjuntamente con su CEO de esa época, Jeff Immel, el concepto de *reverse innovation* (innovación inversa), una de las diez mejores ideas de su época según el *Harvard Business Review*. Este concepto revolucionario fue plasmado y ampliado posteriormente en el bestseller del mismo nombre: *Reverse Innovation*. A este libro, le siguieron numerosos bestsellers internacionales, incluyendo *Ten Rules for Strategic Innovators*, *The Other Side of Innovation*, *Reverse Innovation*, *How Stella Saved the Farm*, *Beyond the Idea* y su más reciente libro, *The Three Box Solution*. De igual forma, ha publicado decenas de artículos en revistas como *Harvard Business Review*, *Bloomberg BusinessWeek*, *MIT Sloan Management Review*, *Academy of Management Review* y *Strategic Management Journal*. Adicionalmente, uno de sus artículos fue incluido en la lista de los "10 artículos más citados en 40 años de historia" del *Academy of Management Journal*.

Vijay es Profesor de International Business en la prestigiosa Tuck School of Business del Dartmouth College. Es fundador y codirector del Centro para el Liderazgo Global 2020 de dicha escuela, exigente programa de formación en liderazgo que enseña a los ejecutivos de alto potencial a afrontar los desafíos de un entorno global. Ha sido profesor también en la Harvard Business School, el Indian Institute of Management-Ahmedabad, INSEAD (Francia), la Universidad Internacional de Japón y la Helsinki School of Economics (Finlandia).





El Kit de Herramientas para Gestionar las Entrevistas de Ventas

¿Qué hacer cuando uno está enfrente de un cliente en una entrevista de venta?

Por Antonio Vilches

La respuesta puede parecer obvia, pero incluso el vendedor más experimentado no siempre está seguro de si hace las cosas correctamente. En las capacitaciones en ventas que imparto desde hace muchos años los participantes siempre se sorprenden, por una parte, de lo bien que les vino poder refrescar determinadas habilidades de venta y, por otra, de lo mucho que todavía les quedaba por aprender y lo fácil que es olvidar lo aprendido. Con el tiempo, es muy fácil caer de nuevo en rutinas y tics poco profesionales y aunque se sabe qué hacer, e incluso cómo hacerlo, cuando llega el momento de la verdad en las entrevistas de venta, se olvida de poner en práctica lo aprendido.

Muchos de mis alumnos me preguntan con frecuencia: "Profesor, ¿qué puedo hacer para no olvidarme de lo que debo y no debo hacer en mis entrevistas de venta?" y suelen añadir que necesitarían un recordatorio de consejos prácticos que nunca deben olvidar en los encuentros con sus clientes. Es decir, una "caja de herramientas de trabajo" que les permita de forma rápida consultar para ponerse al día de nuevo cuando se preparan para una entrevista, una reunión o una presentación importante de venta. Los jefes también demandan esta especie de manual de instrucciones cómodo y práctico para ayudar a sus vendedores en cualquier momento diciéndoles: "Mira, si no recuerdas cómo debes comenzar esa entrevista de venta y qué preguntas hacer, echa un vistazo a esta sección del manual guía. O si no recuerdas qué argumentos utilizar, ve a esta otra parte de la guía. O si no sabes cómo responder a la objeción de que somos demasiado caros, revisa esto. O si no sabes cómo cerrar esa venta o acuerdo o cómo vender el precio, echa un vistazo a esto".

Herramientas para gestionar los cinco pasos de las entrevistas de venta

De forma general, los 5 pasos de una entrevista de venta son:



Analicemos y dotemos de herramientas a cada uno de estos cinco pasos

Paso 1:

La apertura de la entrevista de venta

¿Por qué es importante? Porque ofrece al vendedor la oportunidad de crear una atmósfera afable, no intimidatoria y disminuir la tensión con el cliente y, al mismo tiempo, comprobar el clima de compra. Su saludo como vendedor debe ser amable y breve.

Su apariencia y su sonrisa deben ayudar a establecer un ambiente familiar. Observe a su comprador o cliente potencial con atención y reconocerá su estilo de comportamiento. El clima de compra o no, suele ser evidente. Todo esto le dirá dónde debería situar el acelerador en su ciclo o modelo de venta. Es posible que incluso el clima y los signos de su relación con el comprador le permitan percibir que prácticamente tiene realizada la venta. En el lado extremo, puede ser que al comprador no haya forma de sintonizarlo porque es muy negativo o, simplemente, porque no escucha o no quiere escuchar ni una palabra de lo que le está diciendo.

■ Herramienta 1

Las Reglas de Oro para una introducción exitosa en una entrevista de venta que nunca deben faltar son:

- El saludo
- La DIB (Declaración Inicial de Beneficios)
- La agenda
- El acuerdo

Analícemos cada uno de estos 4 elementos.

1) El saludo: Debe crear una atmosfera de naturalidad.

2) La DIB: La **Declaración Inicial de Beneficios** expresada en forma de proposición de valor. La **proposición de valor** ayudará a resumir la argumentación de venta en una sola frase que sea poderosa, que tenga fuerza y que despierte la atención del cliente. En mi experiencia, es muy útil utilizar esta frase como la primera diapositiva o titular de la presentación. Para construir esta frase de impacto, recomiendo completar el siguiente cuestionario:

Para quién (Cliente objetivo).

Qué hace (Actividad clave del Cliente).

Nuestro producto es un (Categoría de producto)...

Qué proporciona (Beneficio clave para el Cliente).

A diferencia de (Nuestro competidor de referencia),

Nuestro producto (Nuestro punto único de venta y clave de diferenciación).

3) La agenda: Siempre se debe establecer una agenda de la entrevista de venta que permita añadir valor y profesionalidad a la entrevista y despertar el interés del cliente actual o del nuevo cliente. A continuación, propongo un modelo estándar de agenda que utilizo y que me da muy buenos resultados.

4) El acuerdo: Siempre se debe obtener el compromiso del cliente para proceder con la entrevista siguiendo los puntos de una agenda como la que acabo de mostrar y consensuada por ambas partes, comprador y vendedor.

AGENDA

Cliente

Objetivo de la entrevista

Puntos de la Agenda

1

2

3

Valor Añadido para el Cliente

1

2

3



Paso 2:

El descubrimiento de necesidades

Al escuchar los aspectos de la agenda descrita anteriormente, un comprador positivo estará en condiciones de poder continuar con la entrevista o presentación. Pero aún no estaremos en situación de poder hacerla, ya que todavía no hemos descubierto ninguna necesidad que podamos abordar directamente. Necesitamos la participación de nuestro comprador para lograr descubrir sus necesidades.

■ Herramienta 1

Una pregunta que suelo utilizar con éxito para retrasar la presentación hasta el momento en que tengamos las necesidades específicas que deberíamos abordar es: **“Antes de empezar hablar sobre estos temas, ¿puedo hacerle unas preguntas?”** Muy pocas veces un cliente potencial rechazará esta solicitud. Esta pregunta clave ayuda a reducir la tensión, prepara al cliente potencial para su participación e implicación y retrasará la presentación hasta que hayamos recogido la suficiente información para estar en condiciones de hacerlo. Todo esto dará la posibilidad de involucrar al cliente potencial y conducirlo hacia las áreas que a él o ella más le importan y que son las que deben ser gestionadas por el vendedor. Es lo que denominamos el **descubrimiento de necesidades**.

Debemos conocer las necesidades y los requerimientos de nuestros clientes. Por lo tanto, se tiene que practicar el arte de saber hacer las preguntas adecuadas y bien dirigidas. Piense que cada necesidad manifestada por el cliente tiene una razón de ser detrás de ella. Normalmente, esa razón es otra necesidad. Es lo que llamamos una **necesidad detrás de otra necesidad**, y que al final representará un **objetivo estratégico** que el cliente quiere lograr con su decisión de compra.

Hay un símil o modelo que puede ayudar a reflexionar sobre ello y este es el de comparar la gama de necesidades del cliente con las distintas capas de una cebolla. Las primeras capas representan la necesidad inicialmente descrita por el cliente. La siguiente representa la razón de esa necesidad inicial, la necesidad detrás de la necesidad. Al levantar la capa de cada necesidad, el vendedor normalmente debe acabar **descubriendo el núcleo o la necesidad estratégica**. El vendedor que descubra y entienda toda la gama de necesidades del cliente es el que estará en una posición ventajosa para ofrecer y entregar la solución de su producto o servicio que mejor se adapte y ayude al cliente a progresar con eficiencia en su negocio y, así, poder alcanzar los objetivos de su organización. Veamos con la figura siguiente lo que quiero decir con el **modelo de la cebolla de necesidad detrás de necesidad**:

EL MODELO DE LA CEBOLLA

Necesitamos equipar a nuestra fuerza de ventas con computadoras portátiles

• NECESIDAD INICIAL

Porque necesitamos mejorar nuestro desempeño de ventas

• NECESIDAD TRAS LA NECESIDAD INICIAL

Ya que nuestra competencia nos aventaja y debemos tener una capacidad de respuesta mayor que la suya

• NÚCLEO O NECESIDAD ESTRATÉGICA

Normalmente, una necesidad detrás de otra necesidad cae dentro de alguna de las tres categorías siguientes:

1. **Financiera:** Que mejore los resultados monetarios o el control de costos.
2. **Imagen:** Que mantenga o mejore el prestigio.
3. **Performance o desempeño:** Que mantenga o mejore la productividad.

■ Herramienta 2

El modelo del embudo SPIN del arte de saber hacer las preguntas adecuadas para descubrir las necesidades del cliente. SPIN son las iniciales de las palabras:

- Situación
- Problemas
- Implicación de convivir con los problemas
- Necesidad descubierta

Con esto, estaremos en disposición de poder presentar una **propuesta de solución a medida** de las necesidades descubiertas.

Tipos de Preguntas “S” de Situación

- ¿Qué están haciendo ahora en el área de...?
- ¿Qué es importante para usted en una relación comercial?
- ¿Cuáles son sus mayores clientes?
- ¿Cuál es el valor de los procesos en curso?
- ¿Cuánto tiempo se tarda en procesar un pedido?
- ¿Cuándo se reciben los informes mensuales?

Tipos de preguntas “P” de Problemas

- ¿Qué problemas les causan esta situación?
- ¿Qué áreas se pueden mejorar?
- ¿Tiene fallos el sistema?
- ¿Su proveedor actual responde siempre a tiempo?
- ¿Es estable su entorno actual?
- ¿Ha tenido problemas de calidad últimamente?

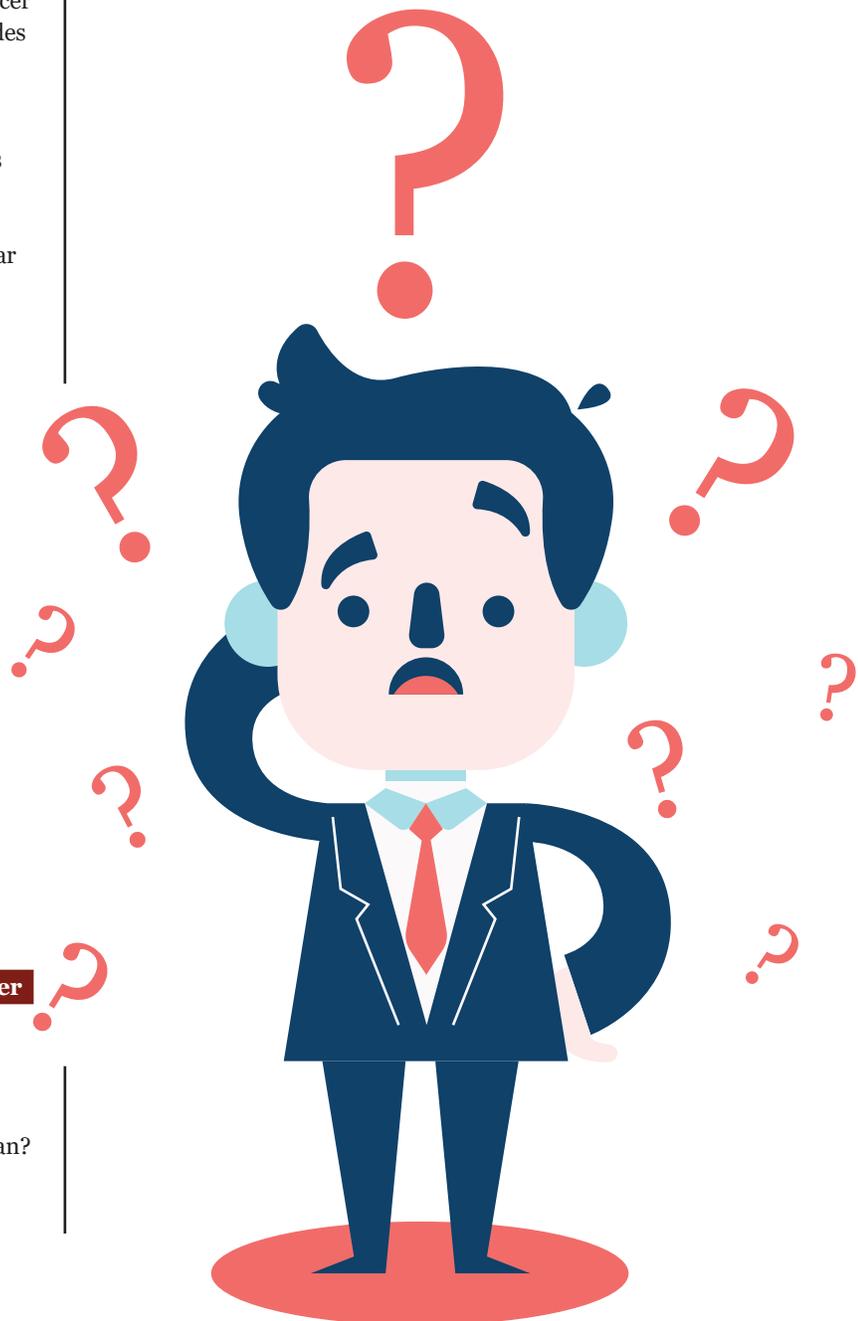
Tipos de preguntas “I” de Implicación de tener que convivir con el problema

- ¿Qué pasa si el problema no se resuelve?
- ¿Qué pasa si esta situación se deteriora?
- ¿Cuáles son las consecuencias si las cosas no mejoran?
- ¿Cuál es el impacto de un mal tiempo de respuesta?
- ¿Qué dirán sus clientes si no pueden contactar con ustedes?
- ¿Cuál es el impacto en la moral de su personal?

Tipos de preguntas “N” de Necesidad descubierta.

Supongamos que tengamos éxito resolviendo este problema, ...

- ¿Cuál sería la consecuencia para ustedes?
- ¿Sería de ayuda si aceleramos la entrega?
- ¿Sus clientes se sentirían mejor si tuvieran más seguridad en las entregas?
- ¿Le beneficiaría si su sistema tuviera la más alta disponibilidad?



Paso 3:

La presentación de la solución

¿Qué estamos vendiendo?

1. Imaginemos que estamos hablando con un amigo que no sabe nada sobre los productos y servicios que vendemos. ¿Cómo le explicaríamos en pocas palabras lo que vende nuestra empresa?

Por favor, escríbalo a continuación:

2. Imagine ahora lo que dirían sus colegas del equipo de ventas.

Por favor, escríbalo a continuación:

■ Herramienta 1

En el momento de hacer una **presentación de ventas**, hay que saber diferenciar entre lo que es una **característica**, una **ventaja**, un **requerimiento** y una **prueba** del producto o servicio que estamos vendiendo. Hay que indicar que el orden de la secuencia de las cuatro palabras **va de menor a mayor valor** percibido por el comprador. Es decir, en una presentación de ventas la argumentación debe girar ante todo sobre los **requerimientos** y la **prueba**, que es donde radica el auténtico beneficio percibido por el comprador.

Veamos a continuación el significado de los términos **Características – Ventajas – Requerimientos – Prueba (CVRP)**:

1. Las **características** son los **hechos** sobre el producto o servicio que estemos vendiendo.

Como vendedor, necesitará conocer bien su producto o servicio.

Por favor, escriba a continuación un ejemplo de **características** de uno de los productos o servicios que vende:

2. Las **ventajas** son lo que un cliente **puede obtener** de las características y que, por extensión, cumplen con sus requerimientos.

Como vendedor, necesitará utilizar un lenguaje comercial del tipo: “Esto supone para usted...”

Por favor, escriba a continuación un ejemplo de **ventajas** de uno de los productos o servicios que vende:

3. Los **requerimientos** son las necesidades y deseos del cliente que quiere que cumpla un producto o servicio. Necesitará echar mano de la información que proporcione el cliente y de la que usted haya obtenido fruto de sus averiguaciones.

Por favor, como vendedor, escriba a continuación un ejemplo de **requerimientos** de uno de los productos o servicios que vende:

4. Las **pruebas** son las **experiencias** y **percepciones** del cliente de cómo un determinado producto o servicio cubrirá sus necesidades y deseos.

Por favor, como vendedor, escriba a continuación un ejemplo de **pruebas** de uno de sus productos o servicios:

Ejercicio: Como vendedor, haga el CVRP de su empresa y de su producto o servicio más importante completando los siguientes cuadros:

CUADRO 1

CVRP DE TU EMPRESA			
CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	REQUERIMIENTOS	PRUEBAS

CUADRO 2

CVRP DE TU PRODUCTO O SERVICIO MÁS IMPORTANTE			
CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	REQUERIMIENTOS	PRUEBAS

Paso 4:

El tratamiento de objeciones

El tratamiento y gestión de las objeciones es crucial para cualquier vendedor. A los vendedores con experiencia les encantan las objeciones. Saben que si pueden satisfacer las dudas reales de un cliente estarán más cerca de poder conseguir la venta. **Una de las labores de un vendedor es saber convertir los noes en síes.** El ochenta por ciento de todas las objeciones se originan por una de las ocho causas siguientes:

1. Precio
2. Calidad
3. Servicio
4. Competencia
5. Aplicación
6. Entrega
7. Experiencia
8. Reputación

■ Herramienta 1

Se debe tener preparada una respuesta estándar y aceptada por toda su organización al 80% de las objeciones estándar. Una queja NO es una objeción:

- Una **objeción** es básicamente una percepción del cliente que le impide comprar. Es como un bloqueo mental.
- Una **queja**, sin embargo, se refiere a un problema real que ha tenido: algo que le ha sucedido y que no debería haber sucedido, o algo que no sucedió cuando debería haber sucedido.

■ Herramienta 2

Se deben tratar las objeciones y las quejas de forma diferente. Para refutar una objeción, se utilizan preguntas y argumentos tal como se verá a continuación. Si se trata de una queja, se tiene que solucionar cuanto antes escuchando, disculpándose y tomando las medidas necesarias para que no se vuelva a repetir.

¿Por qué los clientes plantean objeciones?:

- ¿Porque no ven el beneficio?
- ¿Porque están bien con su actual proveedor?
- ¿Porque tienen otras preocupaciones u otras prioridades?
- ¿Porque no tienen dinero?
- ¿Porque no lo necesitan?
- ¿Porque la competencia les unta bajo cuerda?
- ¿Porque tienen la sensación de que van a tener que asumir un largo tiempo de aprendizaje con este nuevo producto?

- ¿Porque se resisten a cambiar?
- ¿Porque no saben exactamente lo que van a obtener?
- ¿Porque no tienen la información adecuada?

Cuidado con las objeciones autoinfligidas:

Provocamos más objeciones de las que un cliente puede pensar por sí mismo y esto es perjudicial.

■ Herramienta 3

¿Cómo tratar las objeciones?

Pasos para gestionar las objeciones:

1. Escuchar la(s) objeción(es)
2. Reducir la tensión
3. Hacer preguntas
4. Distinguir una objeción real de una falsa
5. Mirar si se trata de una desventaja real o de un malentendido
6. Presentar nuevas evidencias
7. Llegar a un acuerdo

Veamos cómo resolver cada uno de estos 7 Pasos con ejemplos:

1

Escuchar la objeción.

- ¿Qué es exactamente lo que me quiere decir?
- ¿Puede decirme más sobre su objeción sobre el precio?

2

Reducir la tensión:

- Entiendo por qué se siente así.
- Tomo nota de ello y me voy a ocupar de inmediato de este tema.
- Me parece como si me quisiera preguntar: “¿Qué valor adicional voy a obtener a cambio de este costo adicional?”

3

Hacer preguntas:

- Entiendo. ¿Por qué piensa que somos demasiado caros?
 - ¿Puede contarme más sobre su objeción sobre la calidad de nuestro producto?
- Distinguir una objeción real de una falsa:
- Suponga que el precio fuera el mismo. ¿A quién elegiría, a nosotros o a la competencia?
 - ¿Podría decirme cuál es entonces su mayor problema?

4

Si se trata de una desventaja real:

- Entiendo su preocupación por el precio. La diferencia se compensa en gran parte por una calidad superior y una mayor vida útil de nuestros productos. Es posible que

pague un poco más en el momento de la compra, pero a la larga el beneficio es superior. No querrá quedarse con algo más barato pero que dure menos, ¿verdad? ¿Qué piensa? Debe comprender que la calidad tiene su precio. Seguro que ustedes también aportan valor a sus clientes, ¿no es así?

5

Si se trata de un malentendido:

- ¿Qué le hace decir eso?
- Si el Comprador hace una pregunta como:

¿Los precios incluyen entrega y mantenimiento?, la respuesta de usted como vendedor debe ser, por ejemplo: “Por supuesto, nuestros precios incluyen entrega y mantenimiento”.

6

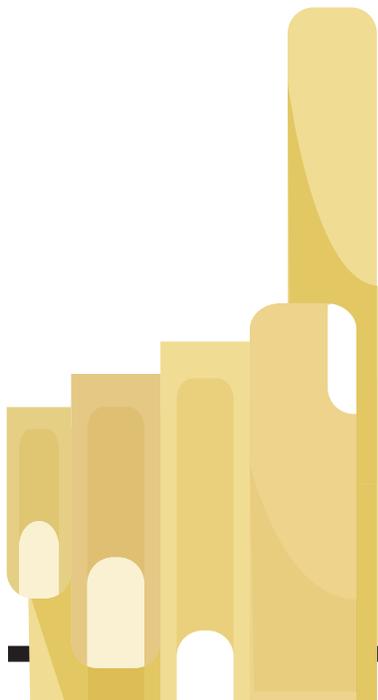
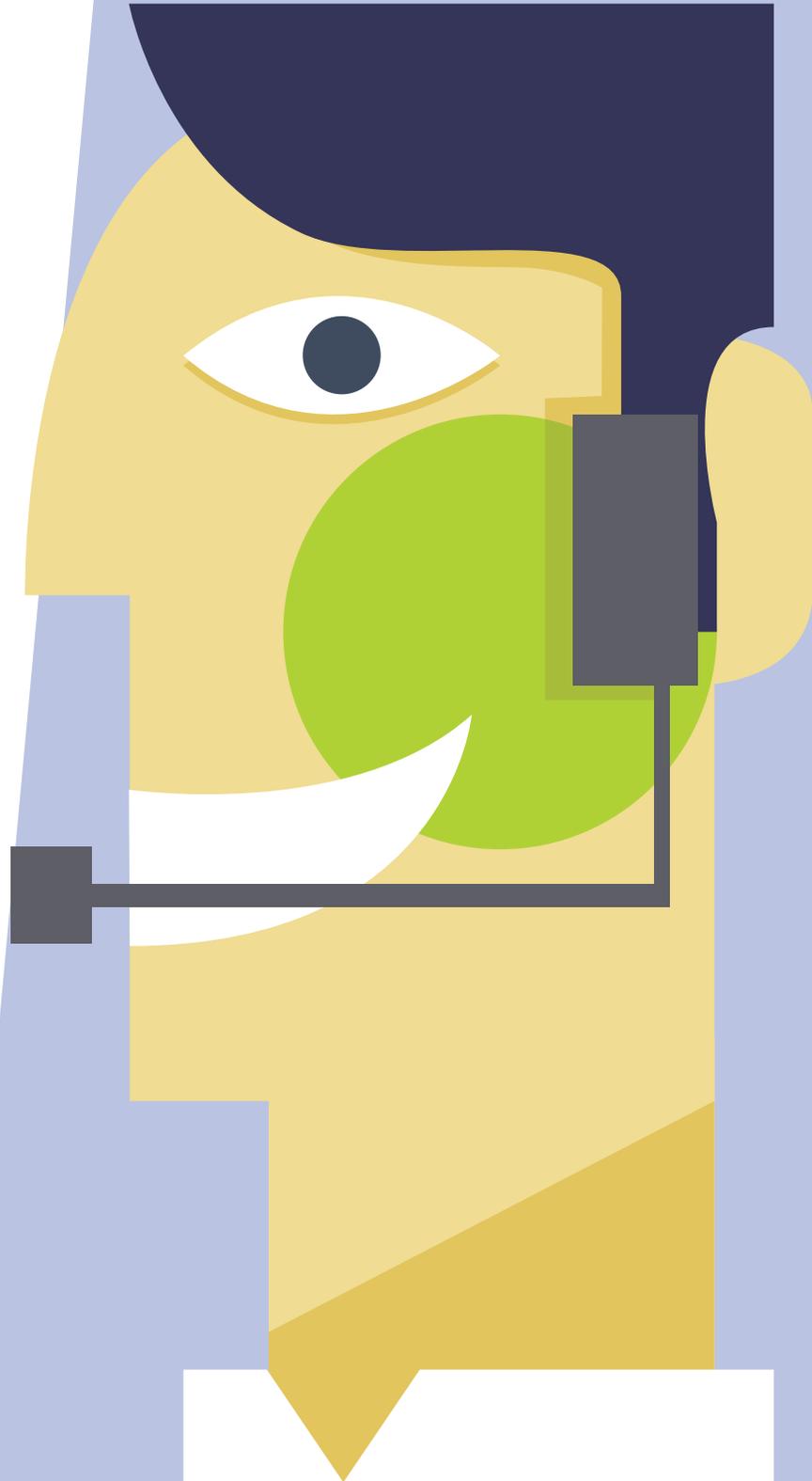
Presentar nuevas evidencias:

- Habrá oído que el Profesor Martínez habla muy bien de nuestra nueva tecnología y el Gartner Institute ha escrito un informe muy favorable sobre nosotros.

7

Zanjar la objeción con un acuerdo:

- ¿Responde bien esto a su pregunta?
- ¿Qué le impide tomar una decisión favorable hacia nosotros?



Paso 5:

El cierre de la venta

Las 9 Herramientas para Cerrar una venta

1.

Actúe como si el acuerdo se hubiese cerrado

No hable de la posibilidad de comprar; sí hable de los beneficios de utilizar el producto o servicio. No utilice el condicional “si”. Mejor utilice el adverbio “cuando”. Con el adverbio “cuando”, nos centramos en la postventa, en la implementación, en los beneficios reales que obtendrá su cliente.

2.

La planificación hacia atrás

Comience definiendo el momento en el que el nuevo sistema o solución necesita estar completamente operativo, y luego vaya definiendo todos los pasos anteriores: La prueba, instalación, arquitectura, papeleo legal, firma del contrato. Al hacerlo, creará un sentido de urgencia para que el cliente tome la decisión.

3.

La opinión de cierre

Hay veces que no estamos seguros de si es el momento apropiado para solicitar la orden de pedido o la firma del contrato. Es posible que no sepamos si



estamos realmente viendo señales de compra. En esos momentos es apropiado utilizar una opinión de cierre. Sería algo como: “¿Usted cree que nuestra solución puede beneficiar a su empresa?”

4.

La pregunta del millón de dólares

Sería algo como: “¿Qué es lo que más le gusta de nuestra solución?”

5.

¿Qué posibilidades tenemos?

Sería algo como: “Estamos muy interesados en trabajar con ustedes y todo nuestro equipo está muy ilusionado con este proyecto. ¿Cuáles cree que son nuestras posibilidades de obtener la venta?”

6.

Punto menor

El cierre con un **punto menor** implica pedir a su comprador que tome una decisión menor en lugar de la principal, que podría ser: “¿Quiere que tramitemos el pedido?”

Un punto menor podría ser:

- “¿Qué día les viene mejor para la entrega?”
- “¿Qué colores prefiere para su pedido inicial?”

7.

Elección de alternativa

Mediante esta técnica, el vendedor ofrece sus distintas opciones al comprador— una de estas opciones representará un acuerdo para comprar nuestro producto o servicio.

- “¿Qué día es mejor para la entrega, el jueves o el viernes?”
- “¿Se tramitará el pago mediante cheque o transferencia bancaria?”

8.

Resumiendo

Un **cierre de resumen** supone resumir los beneficios que recibirá el comprador, seguido de **un cierre de punto menor o de elección de alternativa**.

“Estamos de acuerdo en que ...(resumen)... y ...(resumen)... ¿Empezamos sirviendo 5,000 ó 10,000 piezas?”

9.

Directo

Un cierre directo es exactamente eso: una simple frase o pregunta que solicita sin rodeos el pedido. Algo como: “Voy entonces a cursar su pedido.”

Conclusiones

Las ventas mueven el mundo, ya que, si las empresas no venden, no hay producción ni empleo. La profesión de ventas ha sufrido un cambio radical. Hoy hablamos de una venta de soluciones a medida de necesidades concretas, elegante e inteligente; en otras palabras, de saber vender valor haciendo que tanto el cliente como el vendedor se sientan bien por haber hecho las cosas correcta, honesta y profesionalmente, y, además, cree una relación duradera. Es el propio vendedor el responsable de agregar valor al cliente en cada una de sus entrevistas de venta, sabiendo vincular el proceso de compra al proceso de venta. Esto requiere de mucho saber hacer, empatía, sentido común y sentido de negocio. Espero y deseo haber permitido a los lectores poner al día sus competencias, aconsejándoles que, si tienen oportunidad, asistan a seminarios-talleres en los que se hagan simulaciones y ejercicios prácticos de planificación y ejecución de entrevistas de venta sobre los conceptos analizados en mi artículo. ©



Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Antonio Vilches es coach, consultor, formador y profesor en las áreas de marketing empresarial, venta estratégica consultiva b2b orientada al valor y gestión del liderazgo y la dirección de equipos comerciales multifuncionales sobre estructuras matriciales o transversales. Algunas empresas en las que ha desarrollado programas en sus áreas de especialización son: General Electric Healthcare, Abbott, Roche, Siemens, Telefónica, Avis, Apple, Renault, Nissan, BDF Nivea, Barclays y Deloitte. Es fundador y CEO, entre otras, de las empresas Naky Solution Selling y Matrix Selling Consultores. Tiene un doctorado en Business Administration por la EIU de Miami y es Ingeniero Industrial con especialidad en organización industrial.



¿Puede la función de RR. HH. ser transparente?

Por Cristina Simón

Uno de los mayores impactos sociales que ha causado la tecnología es la ilusión generalizada de que los ciudadanos tenemos derecho a la transparencia en todo tipo de información. Y digo “ilusión” porque desde mi punto de vista no está claro que la transparencia total sea necesaria –ni siquiera buena– en muchos casos. Lo cierto es que el mundo del internet genera esta percepción, y no solamente por casos sonados como el de Wikileaks, sino por la facilidad con la que todo el mundo puede acceder a cantidades ingentes de información y opinar sobre ella en múltiples foros de forma completamente abierta.

Esta demanda de transparencia se ha transportado a diversos ámbitos del trabajo, y en concreto a las áreas de recursos humanos, lo cual suma puntos a la visión ya generalmente negativa que los empleados tienen de esta función. Mi perspectiva es que la gestión de personas se enfrenta a importantes barreras para poder ser realmente transparente. Seguramente, la política que más debate genera en este sentido es la compensación. ¿Tienen que ser los salarios conocidos por todo el mundo? Evidentemente, no. ¿Y por qué? Pues porque en sentido estricto los sistemas de compensación no

son justos o, más bien, no cumplen los criterios de justicia que pueden esperar muchos empleados. Para empezar, las empresas crecen desde el principio de una forma muy orgánica, se van adaptando a múltiples circunstancias del entorno y del negocio. La importancia de los puestos cambia con el tiempo, pero una buena parte de los salarios es consolidada y difícil de cambiar. Por otra parte, las empresas favorecen cada vez más el criterio de mercado en lugar de la tradicional equidad interna. Todas estas decisiones que los empleados difícilmente entenderían si se comunicaran de forma absolutamente transparente. Y podríamos añadir argumentos parecidos para otras prácticas tales como la promoción o la selección.

El problema que subyace a la transparencia en las decisiones de personas es la enorme disparidad de criterios que existen. Cada persona tiene su propia forma de ver el mundo (que generalmente es favorable a sus propios intereses, como es lógico). Y con esto no pretendo defender muchas de las decisiones que se toman tanto desde los niveles de gestión como desde las áreas de recursos humanos, que las habrá totalmente injustas seguro. Pero en general, los recursos de la empresa son un juego de suma cero: para que algunos ganen, otros tienen que perder o quedarse como están. Imposible ganar el consenso que se requeriría para adoptar esta moderna tendencia a la transparencia.

Ahora bien, las empresas sí deberían comprometerse a ser transparentes en cuanto a los criterios generales que se siguen, es decir, a cuáles son las reglas del juego. Pero a menudo nos encontramos con que no solamente no hay comunicación abierta, sino que los mensajes que se envían son inconsistentes. Y los seres humanos somos extremadamente sensibles a las inconsistencias; pocas cosas contribuyen más a la pérdida de credibilidad de la empresa y sus dirigentes. Hacer públicos estos criterios básicos en la gestión de personas forzaría a los ejecutivos a adoptar posturas claras y a mantener la coherencia en las decisiones diarias, con lo que los empleados ya habrían ganado mucho sin necesidad de hacer públicos mayores detalles. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Cristina Simón es Doctora en Tecnología por la Open University, Milton Keynes, Bletchley, Reino Unido y Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, España. La profesora Simón escribe acerca de los diferentes aspectos de la gestión del talento. Actualmente, es la Directora Académica del IE Brown Executive MBA Joint Degree Program.



SEMINARIUM® INTERNACIONAL

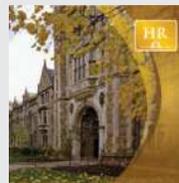
PROGRAMACIÓN 2017



CFO'S EXECUTIVE PROGRAM

at The University of Chicago Booth School of Business

Del 27 de agosto al 1ro de septiembre, 2017



SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM

at The University of Michigan Ross School of Business

Del 2 al 6 de octubre 2017



KELLOGG ON MARKETING

at Kellogg School of Management

Del 29 octubre al 3 noviembre, 2017



STRATEGIC NEGOTIATION PROGRAM

with Boston University

Del 13 al 16 noviembre, 2017



Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do

www.intras.com.do

Síguenos en: [f /IntrasRD](https://www.facebook.com/IntrasRD) [t @IntrasRD](https://twitter.com/IntrasRD) [in /company/Intras](https://www.linkedin.com/company/Intras) [i @IntrasRD](https://www.instagram.com/IntrasRD)

Sus equipos merecen SEGUIR CRECIENDO y alcanzar NUEVOS NIVELES

Ofrecemos ocho planteamientos basados en metodologías no tradicionales, acompañadas de experiencias vivenciales de alto impacto, logrando crear lecciones transformadoras que podrán ser aplicadas al ambiente diario de trabajo en su empresa.

NUEVAS JORNADAS EN EQUIPO



JORNADAS EN EQUIPO

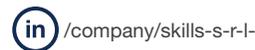


¡Contáctenos ahora y permita a sus equipos
vivir estas experiencias de alto impacto!



809.565.8101
informacion@skills.com.do

www.skills.com.do





QUE TODO CAMBIE
**PARA QUE TODO
SIGA IGUAL**

Por Guillermo Edelberg, DBA

Giuseppe Tomasi di Lampedusa (1896-1957) fue un noble siciliano que escribió una única novela, *El Gatopardo*, ambientada en el Risorgimento, la época de la unificación italiana encabezada, entre otros, por Giuseppe Garibaldi. El sustantivo *gatopardismo* o el adjetivo *lampedusiano*, (palabras no incluidas en el diccionario *online* de la Real Academia Española) han pasado a definir la actitud con que los partidarios del Antiguo Régimen se amoldaron al triunfo inevitable de la revolución, usándolo en su propio beneficio. Actitud que se resume en una frase lapidaria: **“que todo cambie para que todo siga igual.”** La novela, publicada en 1958, se transformó en un éxito inmediato y fue convertida pocos años después por Luchino Visconti en una película de idéntico título protagonizada por Burt Lancaster, un actor muy conocido en aquella época.

¿ Por qué esta información? El recuerdo de la frase del título surgió en mi memoria de forma inesperada cuando leía el *Alumni Bulletin* de la Harvard Business School correspondiente a diciembre de 2015. La frase (o similar) se había popularizado poco tiempo después de la publicación de la novela y no pude dejar de evocarla en esa ocasión, aunque tal vez la frase sea recordada hoy día por distintas razones. El contenido del *Alumni Bulletin* se refería a un manual titulado *Simple Sabotage Field Manual* publicado durante los años de la Segunda Guerra Mundial por una dependencia del gobierno de los Estados Unidos. La referencia venía ilustrada por una breve explicación sobre un determinado comportamiento destinado a dañar al enemigo. Tuve curiosidad y busqué y encontré en Google el manual mencionado, desclasificado por las autoridades correspondientes en 2008. Observé que incluía, entre otras, una sección titulada “Interferencias Generales en relación a las Organizaciones y la Producción” que de alguna manera se relacionaba con esta serie de artículos.

A continuación transcribo un resumen de dichas “interferencias,” citado por varias publicaciones. A saber:

1. Gerentes y supervisores: ser amable con trabajadores ineficientes para dañar la moral y la

producción. Promoverlos aunque no lo merezcan. Discriminar en contra de trabajadores eficientes; quejarse injustamente en relación al trabajo que estos realizan; **2) Empleados:** trabajar lentamente. Pensar cómo aumentar el número de movimientos necesarios para llevar a cabo las tareas que realizan; utilizar un martillo pesado en lugar de uno liviano; tratar de emplear una llave inglesa pequeña para hacer lo que hace una llave inglesa grande; **3) Organizaciones y conferencias:** elevar en la medida de lo posible todos los asuntos a comités “para que estos profundicen su estudio y consideración”. Tratar de constituir comités tan numerosos y burocráticos como fuese posible. Organizar conferencias cuando haya que hacer otros trabajos más importantes; **4) Teléfono:** demorarse en establecer comunicaciones en conmutadores de oficinas, hoteles y localidades; brindar números telefónicos equivocados; cortar comunicaciones “accidentalmente” u olvidarse de desconectarlas de modo que la línea no pueda ser utilizada nuevamente; **5) Transporte:** hacer el viaje en tren para el personal enemigo tan inconveniente como fuese posible; emitir dos pasajes para un determinado asiento de tren para dar lugar a una discusión “interesante”.

Por si esto fuera poco, también transcribo a continuación otras recomendaciones del manual:

1) Exigir órdenes escritas; expresar que las órdenes “se entendieron mal”. Formular preguntas en forma interminable; hacer todo lo posible para demorar la entrega de pedidos. Pedir materiales de muy buena calidad difíciles de conseguir, si no se los consigue, iniciar una discusión; avisar que el empleo de materiales de calidad inferior resultará en un trabajo de menor calidad; **2) Simular que las instrucciones son difíciles de entender y pedir que se las repita más de una vez;** hacer un trabajo pobre y echarle la culpa a herramientas, maquinaria o equipos de poca calidad; no pasar las habilidades y experiencia que se posean a un trabajador nuevo o poco habilidoso. Mezclar partes de buena calidad con partes rechazadas; **3) Discutir problemas irrelevantes con tanta frecuencia como fuese posible;** referirse a asuntos decididos en el “meeting” inmediatamente anterior y tratar de reabrir la discusión acerca de la bondad de la decisión correspondiente; preocuparse si una

decisión es la correcta y plantear el interrogante acerca de si la decisión a tomar está dentro de las atribuciones del grupo o si puede crear un conflicto con las políticas de un nivel superior.

Un artículo señaló lo siguiente: “Algunas de las instrucciones parecen anticuadas; otras, mantienen una sorprendente relevancia. En su conjunto, nos hacen recordar lo fácil que es perjudicar el orden y la productividad. Lo más ‘divertido’ es que, a pesar de la austeridad del lenguaje y lo específico del contexto, las actividades antiproductividad recomendadas son comportamientos demasiado habituales en cualquier organización contemporánea (R. Feloni, *Business Insider*: 5 de noviembre de 2015). Tal es así que, a partir del manual en cuestión, tres autores, R. M. Galford, R. Frisch y C. Greene, escribieron un libro titulado *Simple Sabotage: A Modern Field Manual for Detecting and Rooting Out Everyday Behaviors That Undermine Your Workplace*, publicado en 2015, donde dicen lo siguiente: “No sugerimos que sus enemigos estén agazapados a su alrededor, listos para perjudicarlos. No obstante, es muy alta la probabilidad de que algunas personas, sin hacerlo en forma deliberada, hayan puesto en práctica algunas de las recomendaciones del manual. Estos comportamientos, si no se los controla, perjudicarán a su grupo u organización, haciendo más lentos los mejores esfuerzos –los de la organización y los suyos”.

En conclusión, si se tienen en cuenta los 75 años transcurridos desde la publicación del manual y los grandes cambios ocurridos en este período: ¿es posible afirmar que “todo tiene que cambiar para que todo permanezca igual”? ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Guillermo Edelberg, DBA, profesor emérito de INCAE Business School. 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 de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2017



Especialización en Dirección de Recursos Humanos

Módulo I
Del 9 al 13 de octubre, 2017
San José, Costa Rica

Módulo II
Del 29 de enero al 2 de febrero, 2018
San José, Costa Rica



Programa de Alta Dirección Bancaria 2.0

Del 6 al 10 de noviembre, 2017
Miami, Estados Unidos



Women's Executive Leadership Program - WELP

Del 27 de noviembre al 1ro de diciembre, 2017
Miami, Estados Unidos



Gerencia con Liderazgo

Del 27 de noviembre al 2 de diciembre, 2017
San José, Costa Rica

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



Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126

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

Síguenos en: /IntrasRD @IntrasRD /company/Intras @IntrasRD



Ética, sostenibilidad y empresa

Por Francisco Lozano Winterhalder

Hace pocos años, hablar de sostenibilidad era poco menos que una utopía. Hoy por hoy, se ha convertido en un capítulo inexcusable para cualquier empresa. Sin embargo, el aspecto ético parece ser todavía una parcela que depende de lo personal. Al mismo tiempo, los escándalos de mala praxis corporativa invaden las primeras páginas de todo el mundo.

Conocido es el caso de BP (antes llamada British Petroleum), la empresa con sede en el Reino Unido, que produjo el vertido de crudo más importante de la historia al explosionar y hundirse la plataforma Deepwater Horizon en el Golfo de México el 20 de abril de 2010. Murieron once trabajadores y los daños al ecosistema marino siguen siendo aún visibles en toda el área geográfica afectada.

Existían dos métodos para afrontar el riesgo que implicaban las operaciones de dicha compañía. Eligieron el más económico y les salió mal. Dos años más tarde, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos les imponía la mayor multa jamás impuesta en el país: 4.500 billones de dólares. ¿Valió la pena la elección de la opción más económica? Casos como este nos hacen vislumbrar que el mundo cada vez será más intolerante con las malas prácticas en todos los campos.

Las raíces del problema

Pero, ¿dónde están las raíces del problema? Somos seres que procedemos de una evolución biológica. Nuestro cerebro, rector en definitiva de nuestras decisiones y de nuestro comportamiento, es el producto de cientos de millones de años de lenta progresión. Pero nuestra “caja de control” no es perfecta. Incluye partes que funcionaron muy bien en otras etapas de la historia de la vida, pero en la actualidad se han convertido en indeseables. Pensemos, por ejemplo, que en lo más profundo de nuestro cerebro hay algo así como el cerebro de un reptil. Este nos induce a conductas aún positivas para los seres humanos, pero también a otras que deberían haberse perdido ya en la noche de los tiempos. Sin embargo, las cosas no funcionan así. Permanecen en lo más íntimo de nuestro ser.

No obstante, aun siendo seres de conducta ambigua moralmente, hemos sabido permanecer en el tiempo a la par que nos extendíamos por todo el planeta, y todo gracias a algo que llamamos “cultura”. Entendemos por “cultura” el conjunto de artefactos e ideas creadas por cualquier sociedad humana en cualquier época de la historia. Esta ha sido la clave de nuestra capacidad adaptativa. Sin embargo, la cultura tiene y ha tenido dos caras —en paralelo claro está, con nuestra ambivalencia moral: la cultura de la muerte (las guerras y sus atrocidades y, en general, todo el mal que el hombre ha causado desde el inicio de su existencia, incluido claro está, el daño infringido gratuitamente a la naturaleza) y la cultura de la vida (todo el bien que el hombre ha hecho a lo largo de su devenir).

Es por ello que siempre he defendido que, proviniendo de una evolución biológica creadora de una cultura agrídulce en general, originada por un cerebro con dos caras, debemos caminar inexorablemente hacia una evolución ética. La evolución ética no significa adoctrinar a nadie. La ética es la reflexión sobre nuestras conductas y, por supuesto, la elección de los mejores caminos para uno mismo, para nuestros seres queridos y para con la comunidad.

¿Hablar de ética es hablar de cuentos de hadas?

En la defensa de una Máster Tesis en mi Facultad, una estudiante me hizo pensar bárbaramente: propuso que cualquier empresa se comportará de una forma moralmente correcta si esto está de acuerdo con sus objetivos –básicamente económicos, claro está–. En caso contrario, tendremos otro triste caso más de amoralidad empresarial. Me puse a pensar... Y ipor fin, se encendió la bombilla de mi mente!

La sostenibilidad, tal y como he defendido en anteriores artículos, significa siempre ahorro, y ahorro, incremento del beneficio. Así que, si las empresas son capaces de asumir la sostenibilidad como filosofía propia, no solo ahorrarán e incrementarán el beneficio, sino que además actuarán en la línea moralmente correcta que propone la sostenibilidad, simplemente porque la sostenibilidad les interesará por la ventaja económicamente competitiva que representa. O sea:

- **Desarrollando sistemas económicamente viables con el medio ambiente.**
- **Promoviendo el bienestar social de su entorno y más allá.**
- **Equilibrando sus actividades con los sistemas ecológicos en los que actúan.**

¿Pero alguien hace eso o simplemente lo dice y no lo hace?

Es cierto que hay miles de casos de *greenwashing* que platican sobre mil y un principios que luego no cumplen. Pero la gente no es tonta y cada vez va a ser más difícil este tipo de prácticas, a la par que la legislación será cada vez más exigente en estos casos.

Afortunadamente, la respuesta a la pregunta que planteaba al principio es “sí”, y cada vez más empresas hacen de la sostenibilidad, su bandera. Valga un ejemplo de ello, a continuación. En Barcelona, tenemos un hotel que actúa en dicha línea y le sale muy bien. No solo está certificado con las certificaciones medioambientales internacionales ISO 14001 y EMAS, sino que además participa en programas de empleo para personas en riesgo de exclusión social. La entidad colaboradora es una organización cuyo cometido es aportar personal al hotel para tareas de reciclaje.

Al mismo tiempo, el hotel trata de abastecerse de productos a través de entidades de comercio justo y de productos de proximidad. Un ejemplo de todo ello es la compra de productos derivados lácteos de una empresa local que solo da trabajo a personas con discapacidad. Estos productos son, además, de una calidad superior a los habituales en el mercado, ya que se trata de productos artesanales, mucho más naturales. Una labor informativa para con los clientes sella definitivamente su imagen corporativa ante la obviedad de sus compromisos correctos como empresa, ante la sociedad y el medio ambiente.

Hay quien dice que en el fondo todas estas cosas se hacen por motivos económicos. Aunque esto fuera cierto, que en su totalidad no lo es, ¿qué importaría? ¿Qué quiero decir con esto? Primero, que la empresa ha de actuar como empresa, no como entidad de caridad. Para esto último ya hay otras vías. Y en segundo lugar, que si esta es la vía para conseguir la sostenibilidad al principio, bienvenida sea. Poco a poco, todo ello se irá convirtiendo en la médula espinal de la empresa sin la cual ya no podría existir en el futuro. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Francisco Lozano Winterhalder es biólogo, Máster en Humanidades y experto internacional en medio ambiente y sostenibilidad

¡El crecimiento de su empresa
es nuestra meta!

SOLUCIONES IN-HOUSE®

Las Soluciones In-House de INTRAS son servicios diseñados de forma exclusiva para las empresas teniendo en cuenta su realidad interna y el entorno competitivo específico en que ésta se desenvuelve. Están enfocadas hacia una situación o requerimiento particular de las empresas, potenciando así los aspectos que más les interesan maximizar.



> Consultoría Formativa

Trabajamos con los más destacados expertos en consultorías de capacitación para desarrollar proyectos formativos para importantes empresas nacionales e internacionales de punta.

> Proyectos de Acompañamiento

Trabajamos mano a mano con las empresas a través de diferentes herramientas de acompañamiento que contribuyen a que los Ejecutivos puedan desarrollar una serie de competencias, hasta que se convierten en parte integral de su comportamiento.

> Servicios de Capacitación

Procuramos satisfacer las exigencias de aprendizaje específicas de cada organización ofreciendo un contenido conceptual y una metodología práctica adaptada en un 100% a su necesidad formativa real.



Para más información:

Tel.: 809.542.0126 • inhouse@intras.com.do • www.intras.com.do

Síguenos en:  /IntrasRD  /IntrasRD  /company/Intras  /IntrasRD

World
Business
Forum



16 - 17

NOVIEMBRE 2017

Lincoln Center
New York City

human
IFICATION

- **Valorar** el talento
- **Nutrir** la creatividad
- **Liberar** el potencial
- **Trabajar** en red
- **Escuchar** a los clientes
- **Humanizar** la tecnología

¡Pongamos el foco en las personas!

Es hora de poner mayor foco en aquellos que forman parte de estas organizaciones, liberando todo su potencial para que nazcan líderes que integren tecnologías que fortalezcan la compañía y que creen productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.



ALTO DESEMPEÑO
Michael Phelps



CREATIVIDAD
Anthony Bourdain



COLABORACIÓN
Rachel Botsman



TRANSFORMACIÓN
DIGITAL
Abigail Posner



ESTRATEGIA
Michael Porter



MARKETING
Jonah Berger



LIDERAZGO
Stew Friedman



CONFIANZA
Stephen M.R. Covey

Representante para República Dominicana,
Puerto Rico y Panamá:



www.intras.com.do

Presentado por:



[/wobi_es](https://twitter.com/wobi_es)

Gracias a:



[/wobi.es](https://facebook.com/wobi.es)

[YouTube /wobi](https://youtube.com/wobi)