

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

enero - marzo 2012

LA **3RA**
ALTERNATIVA

Creando
ADICTOS
a Nuestra
Empresa

REDES
SOCIALES
3 FOCOS
ESTRATÉGICOS

PERDER
EL RUMBO
Un Riesgo
del Liderazgo
y el Poder

¿SE NIEGA USTED
A ESCUCHAR
"NO"?

MARSHALL
GOLDSMITH

EL PIONERO

14

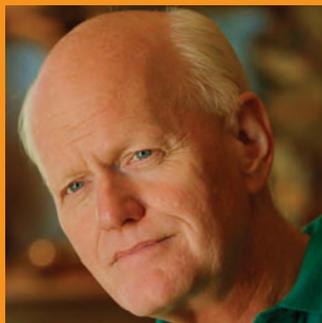


Desde **INCAE**

Los Desconocidos que se Quiere Contratar

Para un líder es un desafío constante encontrar a personas talentosas para ocupar posiciones clave. ¿Cómo se puede encontrar a empleados talentosos cuando estos no trabajan en nuestra empresa?

16



Portada

Marshall Goldsmith: La Llave del Éxito Profesional y Empresarial

En esta entrevista exclusiva para **GESTION** Marshall Goldsmith, el pionero de la retroalimentación 360°, nos dice cuál es la llave del éxito profesional.

34



Herramientas Gerenciales

La Estrategia de Ventas y El Valor de Vida de Los Clientes

El valor individual de cada transacción con un cliente, por voluminosa que sea, no es tan importante como el valor que tiene para la empresa la relación de por vida con su cliente. En este artículo Juan Carlos Alcaide nos explica la importancia del cálculo del valor de vida de los clientes de nuestra cartera y de cómo elaborar estrategias para servirles mejor.

- 06 Carta del Director**
La decisión es suya
- 08 Temas de Vanguardia**
La 3ra Alternativa: Resolviendo los problemas más difíciles de la vida
- 12 Ventana Internacional**
¿Se niega usted a escuchar "NO"?
- 22 Protagonistas**
StandOut: el nuevo libro de Marcus Buckingham, el líder de la revolución de las fortalezas
- 27 Apuntes Ejecutivos**
Desafíos de la disrupción en el ámbito de la cadena de suministros
- 30 La Sección de Los Expertos**
Creando adictos a nuestra empresa a través del valor
- 32 La Página de UNIANDES**
Es necesaria una visión integral para transformar la empresa
- 42 The Seminarium Letter**
Redes sociales: 3 focos estratégicos
- 44 La Página de Entrepreneurs' Organization (EO)**
Haz lo correcto

GESTION

Edición Trimestral
República Dominicana
ENERO - MARZO 2012

DIRECTOR GENERAL
Ney Díaz

EDICIÓN Y REDACCIÓN
INTRAS

COLABORADORES EN ESTA EDICIÓN
Juan Carlos Alcaide
Jesús Cirera i Soler

INSTITUCIONES COLABORADORAS
Entrepreneurs' Organization
FranklinCovey
IE Business School
INCAE
Seminarium
UNIANDES
Vitalsmarts

VENTAS
Virginia De Moya
virginia.demoya@gestion.com.do
Tel. 809 540-8858

DISEÑO Y DIRECCIÓN DE ARTE
immerblancor.com

FOTOGRAFÍAS
www.seeklogo.com
www.sxc.hu

IMPRESIÓN
Express Print

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

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

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

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



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

Planes Pospago y Perfecto



Trae tu chip

Cámbialo por uno que te da

365

DÍAS GRATIS

PARA HABLAR
CON TUS NÚMEROS FAVORITOS

TODO EL TIEMPO

Ven a VIVA.

Beneficios varían según el plan.
Ingresa a viva.com.do

viva

Estamos de tu lado



A lo largo de mis 15 años en este gratificante negocio de la capacitación, y siendo el más asiduo participante en nuestros eventos, he tenido la oportunidad de escuchar muchas anécdotas e historias que me han marcado para siempre por la trascendencia de su mensaje. De estas, hay una que nunca olvido y que siempre utilizo como ejemplo.

A mediados de la década pasada, terminábamos un impactante seminario de Comunicación Interna y la anécdota del facilitador al cierre del evento fue la siguiente:

No quisiera terminar el seminario sin compartir con ustedes una experiencia personal muy reciente. Hace un par de meses impartí un programa de dos módulos como parte de una consultoría para una importante multinacional suiza. Durante el primer módulo ocurrió algo muy interesante: no pasé un solo *slide* de la presentación sin que alguno de los gerentes dijese en voz baja, 'Este seminario lo debería estar tomando el Gerente General' y no hubo un receso sin que algún participante me dijese suspirando, '¡Si estuviese el Gerente General escuchando todo esto, qué diferentes serían las cosas!'

La situación me impactó de tal forma que le sugerí a mi cliente interno (quien por suerte era muy allegado al Gerente General) que tratase de conseguir que este asistiera al segundo módulo. Obviamente, esto debía hacerse sin que él supiese los verdaderos motivos de la invitación para que no se predispusiera. Así se hizo, y durante dos días tuve al gerente participando de lleno en el taller. Para mi sorpresa, y contrario a la imagen de ogro que me habían pintado, fue un participante más: sencillo y totalmente activo e involucrado. Al finalizar el seminario, el Gerente General se puso de pie y, mientras todos los demás participantes le miraban fijamente de forma expectante y en absoluto silencio, dijo: 'Sr. Gonzalo, muchas gracias por esta experiencia tan enriquecedora. Lo único que lamento es que mi jefe en Ginebra no haya estado aquí para escuchar todo esto: ¡no se imagina como cambiarían las cosas en esta corporación!'

LA DECISIÓN ES SUYA

El facilitador terminó diciéndonos:

Estoy segurísimo de que si en este taller hubiésemos seguido escalando la participación de los superiores de la empresa, la cadena de lamentos, y de endoso de la responsabilidad del cambio al superior inmediato, probablemente hubiese alcanzado al mismo presidente de Suiza.

Moraleja: si usted espera a que su jefe actúe haciendo lo que se debe hacer para que las cosas cambien y usted no asume la responsabilidad de aportar su granito de arena a partir de su realidad y de su posición, usted no solo será eternamente infeliz en su espera, sino eternamente inconforme, también.

Se podrían sacar muchas conclusiones del anterior ejemplo. La mía fue que no hay mayor garantía para el fracaso en nuestro mundo laboral que delegar totalmente en nuestros superiores la responsabilidad de que las cosas mejoren y de que se produzcan cambios, o incluso de que nosotros progreseemos.

En mi carrera profesional y empresarial me he encontrado con todo tipo de personalidades en el ecosistema corporativo, y si algo he aprendido es que la actitud no es un tema de jerarquía o de nivel en la organización. Me he encontrado con presidentes de empresas resignados y negativos y con encargados de limpieza optimistas y cargados de energía positiva, dispuestos a dar su ciento por ciento. ¿Qué diferencia a unos de otros, a los pesimistas de los optimistas? Que los optimistas tienen muy claro cuál es su misión personal y que la meta de todo aquel a quien se le ha brindado el privilegio y la oportunidad de ocupar una posición en una empresa es mejorar todo lo que abarca su entorno laboral y, sobre todo, dar lo mejor de sí cada día.

Finalmente, mi consejo es que si usted permite que sean otros los que condicionen sus acciones, su único destino será la mediocridad. Y si usted considera que, a pesar de todos sus esfuerzos por mejorar su entorno, no se avanza, por favor, persista. En el proceso usted estará mejorando, tanto en lo profesional como en lo personal, y, le aseguro, que el universo se encargará de retribuírselo.

Substance
in a **NEW**
Style



SOME THINGS ARE JUST

Worth Doing

D
Dewar's

El consumo excesivo de alcohol es perjudicial para la salud. ENJOY RESPONSIBLY.
DEWAR'S, THE HIGHLANDER AND THE MARRYING LOGO ARE TRADEMARKS.



LA 3ra ALTERNATIVA: RESOLVIENDO LOS PROBLEMAS MÁS DIFÍCILES DE LA VIDA

Una entrevista a
Stephen R. Covey, Ph.D.

En su más reciente libro, *La 3ra Alternativa*, el Dr. Stephen R. Covey revela una nueva forma de pensamiento para la resolución de conflictos y la negociación, tanto a nivel profesional como personal. De la mano del Dr. Covey descubrimos a través de maravillosas historias de la vida real ejemplos de pensamiento de 3ra Alternativa que trajeron paz y sanación a personas y comunidades que enfrentaban grandes problemas. Estas personas y comunidades arribaron a soluciones nuevas y mejores que construyeron relaciones más fuertes y saludables, basándose en una actitud de ganar-ganar. En esta entrevista, el Dr. Covey nos habla acerca de lo que él llama el “principio de la esperanza”, el fundamento para el pensamiento de 3ra Alternativa.

▶ Dr. Covey, por favor, explíquenos ¿qué es la 3ra Alternativa?

En cualquier conflicto, la 1ra Alternativa es mi manera de ver o hacer las cosas, la 2da Alternativa es tu manera. Los resultados usuales son una discusión, una pelea - e incluso una guerra - o un acuerdo en el que ambas partes ceden o transigen en algo. Este acuerdo detiene las peleas, pero sin que las partes alcancen nuevos y sorprendentes resultados. Una 3ra Alternativa es exactamente ese tipo de resultado nuevo y sorprendente.

El pensamiento de 3ra Alternativa no solo resuelve el conflicto, lo transforma. No es acerca de reconciliar o remediar la vieja realidad, es acerca de crear una nueva realidad. Cuando cedemos o transigimos todos perdemos algo, pero con una 3ra Alternativa todos ganamos.

Cuando descubrí el trabajo de personas visionarias como Martin Buber y Buckminster Fuller, me di cuenta de que ellos veían más allá de las viejas oposiciones con las que seguimos viviendo. Ellos veían algo mucho mejor y más allá que eso. A partir de entonces, he pasado mi vida buscando esas 3ras Alternativas.

▶ ¿En cuáles circunstancias se deben buscar 3ras Alternativas?

Busque 3ras Alternativas cuando esté enfrentando una elección difícil, particularmente cuando hay otras personas involucradas. Muy a menudo nos encontramos restringidos o limitados a dos alternativas -mi manera o tu manera- cuando casi siempre hay una 3ra Alternativa mejor y más elevada. Cuando usted busca soluciones con este enfoque, se abrirá a todo tipo de posibilidades antes inimaginables. Cada vez que tenga que tomar una decisión delicada e importante, o si usted tiene una relación vital que desea preservar o hacer crecer, vaya en pos de la 3ra Alternativa.



¿Dónde se encuentran los límites entre los conflictos o desacuerdos que necesitan una 3ra Alternativa y aquellos en los que las reglas, normas o regulaciones sencillamente tienen que ser cumplidas?

Creo que esos límites no existen. Los conflictos interpersonales son como los témpanos de hielo: las reglas están sobre la superficie, pero las emociones están debajo. Hasta un simple y franco conflicto, por ejemplo acerca de una regla familiar, puede involucrar emociones profundas. Los pensadores de 3ras Alternativas saben esto y nunca se mueven hacia una solución antes de buscar entender los sentimientos debajo de la superficie.

¿Cuáles son las mayores barreras para el pensamiento de 3ra Alternativa?

El mayor impedimento para el pensamiento de 3ra Alternativa es el orgullo humano. Existe todo un continuo de orgullo, desde el muy familiar síndrome de *"not-invented-here"* ("no-inventado-aquí") o síndrome de rechazar cualquier idea o producto por provenir de otra empresa, entorno o cultura) hasta el hibris (del griego: excesiva arrogancia) que derriba a empresas completas. El antídoto es la mentalidad de la sinergia que respeta e incluso busca diferentes visiones y opiniones.

Usted dice que el ingrediente vital para hallar la 3ra Alternativa en una negociación o disputa es la "sinergia". Háblenos un poco más acerca de la sinergia.

La sinergia es una ley de la naturaleza. Si usted combina hierro, níquel y cromo obtiene un tipo de acero mucho más fuerte que los metales que lo constituyen. La sinergia es lo que sucede cuando dos o más personas respetuosas combinan sus talentos para encontrar una solución mucho mejor de lo que cada uno pudo haber encontrado en solitario.

La mayoría de los dilemas que enfrentamos en la vida son falsos. Para cada problema, hay un número de 3ras Alternativas más efectivas que la solución actual, pero no reciben la atención suficiente porque las personas insisten en seguir discutiendo. Casi siempre hay soluciones sinérgicas para nuestros problemas si estamos dispuestos a buscarlas.

Lo más importante que debemos recordar acerca de la sinergia es que solo se necesita inicialmente una persona para que la busque y la modele. Requiere de alguien que esté dispuesto a acercarse a otra persona con una mentalidad ganar-ganar, que la escuche con atención y empatía, que le demuestre que realmente entiende su punto de vista y que tenga el coraje de preguntar simplemente: "¿Estarías dispuesto a encontrar una mejor solución que la que cualquiera de los dos haya pensado?" No es mi manera, ni tú manera, sino una mejor manera.

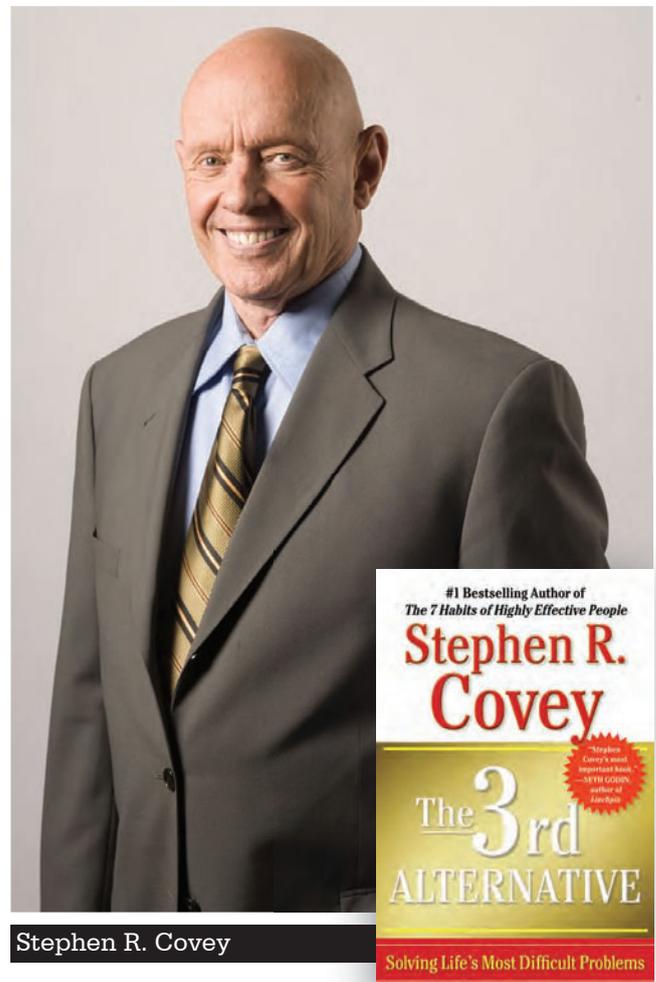
Algunas veces no se llega a la sinergia porque la única opción que tenemos es "ganar-ganar o no hay trato", lo cual quiere decir que usted empieza por decir "ambos queremos una solución ganar-ganar o si no, no hay trato y ambos nos retiraremos respetuosamente." Las personas pueden arribar de manera respetuosa y

ponderada a ese punto. Lo principal es optar siempre por la sinergia y usar el proceso para explorar nuevas posibilidades y soluciones. Si todas las partes en un conflicto están realmente abiertas a una solución transformadora, difícilmente fallarán.

Ninguna solución de 3ra Alternativa está garantizada; pero las personas abiertas, francas y respetuosas no pueden ser contenidas. Al final, llegar a la "solución ideal" puede no ser tan importante como desarrollar una cultura de sinergia.

¿Por qué quiere ser recordado por este nuevo libro?

Creo que el potencial creativo de la mente y el corazón humanos es infinito. Aun no hemos empezado a lograr juntos lo que podríamos si adoptásemos una mentalidad de sinergia en vez de una mentalidad de conflicto y transigencia. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva preparó el camino para este nuevo libro - el hábito culminante es el Hábito 6: ¡Sinergizar! En este nuevo libro exploro a profundidad el más grande rasgo que tenemos: la habilidad de crear. Creo con tanta fuerza en la sinergia y en la 3ra Alternativa que he empezado a llamarla el "principio de la esperanza". Y es por esto que quiero ser recordado por este nuevo libro, por la esperanza que nos brinda.



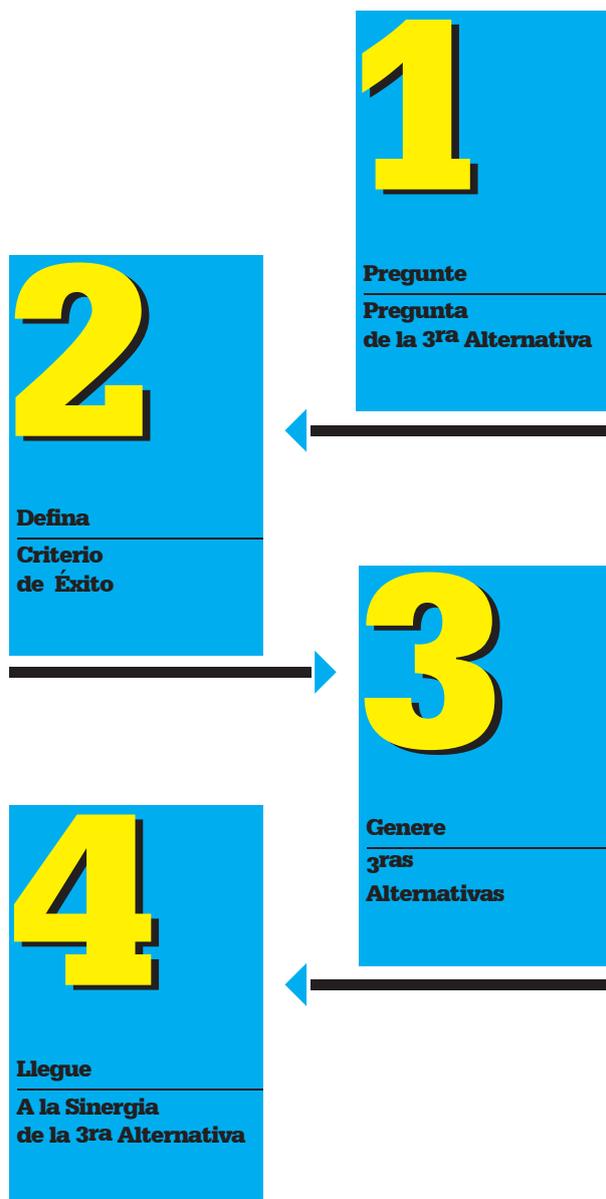
Stephen R. Covey

¿Nos puede dar pautas de cómo alcanzar la sinergia?

Siguiendo lo que describimos como **Los 4 Pasos Hacia la Sinergia**. Este proceso le ayudará a poner a trabajar el principio de la sinergia.

1. Muestre la voluntad de encontrar la 3ra. Alternativa.
2. Defina qué significa el éxito para todos.
3. Experimente con soluciones hasta que...
4. Llegue a la Sinergia. Escuche empáticamente a otros a través de todo el proceso.

Hemos ideado una gráfica con estos cuatro pasos para ayudar a visualizar el proceso.



CÓMO LOGRAR LA SINERGIA

1. **Haga la Pregunta de la 3ra Alternativa**
En un conflicto o una situación creativa, esta pregunta ayuda a todos a moverse desde posiciones firmes del pasado o ideas preconcebidas hacia el desarrollo de una tercera posición o alternativa.
2. **Defina el Criterio de Éxito**
Haga una lista de las características de o escriba un párrafo que describa lo que podría ser un resultado exitoso para todos los involucrados.

Conteste estas preguntas a medida que avanza:

¿Está cada uno involucrado en establecer los criterios?
¿Qué resultados realmente queremos?
¿Qué resultados podrían ser un “ganar” para cada uno?
¿Estamos mirando más allá de nuestras firmemente arraigadas demandas individuales, hacia algo mejor para todos?
3. **Genere 3ras Alternativas**
Siga las siguientes pautas:

Explore ideas creativas. Asuma que es un juego, y dé rienda suelta a su imaginación.

Evite conclusiones, acuerdos prematuros o consenso.

Evite juzgar las ideas de otros o las suyas propias.

Construya modelos. Dibuje esquemas en una pizarra, esboce diagramas, construya maquetas, escriba borradores.

Considere diferentes perspectivas de las mismas ideas. Revierta la sabiduría convencional.

Trabaje rápido. Establezca un tiempo límite para mantener la energía y las ideas fluyendo rápidamente.

Genere muchas ideas. No se puede predecir qué idea improvisada podría conducir a una 3ra Alternativa.
4. **Llegue a la Sinergia**
Usted reconocerá la 3ra Alternativa por la sensación de entusiasmo e inspiración que invade a todos en la sala. El viejo conflicto ha sido abandonado. La nueva alternativa cumple con los criterios de éxito. Pero unas palabras de precaución: nunca confunda transigir con sinergia. El transigir brinda satisfacción, pero no entusiasmo. Transigir significa que todos pierden algo; sinergia significa que todos ganan.

FranklinCovey facilita la grandeza y crea liderazgo transformador en personas y organizaciones en todo el mundo a través de la capacitación, la consultoría y programas basados en principios y valores.

NUEVO PROGRAMA

LAS 5 ELECCIONES™

hacia la productividad extraordinaria

¿PASIÓN POR EL TRABAJO?

Actualmente nos enfrentamos a decisiones más complejas, falta de energía y nuestra atención se ve constantemente atacada. Con la nueva solución de productividad extraordinaria de FranklinCovey aprenderás Las 5 Elecciones de alto impacto que te permitirán enfocar tu tiempo y energía en las cosas que generan resultados en tu trabajo y en tu vida.

Las 5 Elecciones

El proceso de Las 5 Elecciones hacia la productividad extraordinaria aumenta mensurablemente la productividad de personas, equipos y organizaciones. Los participantes toman decisiones más selectivas y de alto impacto sobre donde invertir su valioso tiempo, atención y energía.



RETO

La descarga de información que nos llega de múltiples fuentes (e.g., textos, correos, tweets, blogs y alertas), junto con las demandas de nuestra carrera, nos agobian y nos distraen. La cantidad de información amenaza nuestra habilidad para pensar con claridad y tomar decisiones inteligentes sobre lo que es importante. Si reaccionamos a estos estímulos sin discernimiento claro fallamos en lograr las metas que son más importantes en nuestra vida profesional y personal.

SOLUCIÓN

La solución de Las 5 Elecciones hacia la Productividad Extraordinaria de FranklinCovey inspira a los participantes para aplicar un proceso que aumentará dramáticamente su habilidad para lograr los resultados más importantes de la vida. Apoyada por la ciencia y años de experiencia, esta solución no sólo produce un incremento medible en la productividad, sino que también proporciona una sensación renovada de participación y logro.



Ave. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 903 • Santo Domingo, Rep. Dom.
Teléfono: (809) 542-4002 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: info@franklincoveydr.com
Web Site: www.franklincoveydr.com

¿Se Niega Usted a Escuchar “No”?

Usted se encuentra discutiendo un problema espinoso con su equipo de trabajo cuando de repente tiene una idea poco convencional. Usted explica entusiasmadamente su idea genial y se encuentra con miradas de sorpresa y asombro en los rostros de los demás. Sin embargo, continúa con su explicación y solo hay un gran silencio en la sala. Finalmente uno de los empleados más antiguos dice: “No sé... ¿Qué piensan los demás al respecto?” Luego de una pausa incómoda, alguien dice: “Bueno, si eso es lo que el jefe quiere, quizá podamos hacer que funcione.” Atrapado en la adrenalina del momento, usted prosigue con su plan y termina la reunión asignando tareas a su equipo. Mientras sale de la sala llena de tensión, usted piensa para sus adentros: **“Hacer que las personas participen en una reunión les duele tanto como si les estuvieses sacando una muela!”**

Por supuesto, lo que realmente estaba sucediendo en esa reunión era que las personas no estaban de acuerdo con su idea. Pero usted es el jefe y experiencias pasadas les han enseñado que estar en franco desacuerdo con una persona en posición de autoridad puede acarrearles problemas. Así que encuentran maneras más seguras de decir "NO". Lo hacen dando pistas sutiles o indicaciones leves en caso de que el jefe intente castigarlos por no ser un buen jugador en equipo. Si solo sugieren levemente sus preocupaciones, pueden negarlas de manera plausible si el jefe se enoja. "No, yo no estaba en desacuerdo, yo solo me preguntaba si los demás tenían alguna inquietud."

¿Qué puede usted hacer para habilitar un radar para los "NO"?

Habiendo usted ofrecido miles de pistas leves a sus propios jefes, usted pensaría que a estas alturas ya tendría una gran habilidad en reconocer las señales sutiles de que los demás no están totalmente de acuerdo con sus ideas. Pero cuando las apuestas son altas y nuestras emociones se interponen, nuestro cerebro literalmente apaga el procesamiento cognitivo de alto nivel. Mientras estamos bajo los efectos de la adrenalina nos volvemos ciegos a las pistas sutiles. No importa la magnitud de la creciente oposición en contra de nosotros, continuamos forzando nuestras ideas a los demás y eventualmente llevamos a cabo ideas pobremente evaluadas. Esta es la razón por la cual personas inteligentes hacen cosas tontas: las personas en posiciones de autoridad escuchan "SÍ" cuando los otros han dado pistas de que quieren decir "NO".

Para evitar la proliferación futura de sus ideas realmente malas, ¿qué puede usted hacer para habilitar un radar para los "NO"? A continuación le presentamos cuatro estrategias que lo ayudarán a escuchar y manejar mejor cuando realmente le están diciendo "NO":

CONOZCA LAS SEÑALES DE DESACUERDO

Cuando las personas se están preocupando por el costo de no estar de acuerdo, a menudo hacen una pausa mientras deciden qué le van a decir a usted. Las pausas dicen mucho. Cuando usted está en una posición de poder, traduzca esas pausas de vacilación a un "NO" indiscutible. Algunas veces las personas empezaran a tartamudear y titubear. Esto generalmente significa: "Oh, oh, ¿cómo le digo que "NO" sin meterme en problemas?" Usted debe leer el miedo como una señal de que la persona está a punto de proteger su parte trasera. Cuando las personas finalmente dicen lo que piensan, a menudo sugieren que otros podrían tener problemas con la idea. Traducción: "Yo tengo un problema con esta idea".

También podrían tratar de dorar la píldora y decir: "No es una gran cosa, pero quizás, y no estoy diciendo esto con absoluta seguridad..." Traducción: "Esto sí que es una gran cosa". Respuestas con muchos "quizás" y "tal vez" también sugieren que las personas están asustadas y dejando cosas sin decir.

CONOZCA A SU PÚBLICO

Empiece la discusión acerca de su último proyecto favorito con su público en mente - no su argumento, sino su público. ¿Es usted la persona en la posición de autoridad? ¿Estas personas típicamente han tenido problemas para mostrar cuando no están de acuerdo? ¿En el trabajo han sufrido bajo el reinado de tiranos? Todas estas son señales de que usted tendrá que prestar mucha atención a las formas sutiles del "NO".

CORTE LA ADRENALINA

Si usted se ha molestado es porque se ha contado a sí mismo una historia fea: los demás están siendo irrespetuosos; algunos quieren verlo perder; otros quieren causarle problemas. Alimentarse de sus historias de víctima lo prepara a usted para la lucha o la fuga y para cegarse con la adrenalina que su cuerpo tan fácilmente produce. Corte la adrenalina contándose a usted mismo una historia diferente. Quizás las personas solo están tratando de hacer lo correcto. Quizás no están conscientes de los problemas que pueden causar. Corte la adrenalina abriendo sus ojos y su mente a conclusiones más saludables.

SOLICITE EL "NO"

Haga que sus reuniones o su oficina sean lugares seguros para estar en desacuerdo pidiendo abiertamente opiniones que difieran: "No quiero apresurarme para tomar esta decisión. Pasemos unos cuantos minutos haciendo una crítica a este plan." Sea el abogado del diablo: "Acabo de decir que mi plan va a funcionar, pero tengo estas tres preocupaciones al respecto." Agradezca a las personas por no estar de acuerdo: "Me alegra que hayas sacado esto a relucir. Necesitamos escuchar las ideas de todos si esperamos escoger la mejor opción."

Finalmente, no se preocupe de que se vaya a debilitar. Cuando escuche "NO", usted no tiene que cambiar de parecer inmediatamente ni estar de acuerdo. Sin embargo, habiendo visto las preocupaciones de los demás, usted estará en una posición para discutir las dos caras del tema. Y es ahí donde radica la fuente de su éxito futuro.

Kerry Patterson es el coautor de *Change Anything*, *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, e *Influencer*, todos *best sellers* del *New York Times*. También es un muy solicitado orador y consultor. Es cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación corporativa y desempeño organizacional. VitalSmarts ha sido consultora en 300 empresas de *Fortune 500* y ha capacitado a más de 600.000 personas en todo el mundo.

LOS DESCONOCIDOS que se **Quiere** **CONTRATAR**

“La siguiente es una visión profunda, derivada del sentido común, y con frecuencia olvidada: los empleados más talentosos tienden a desempeñar los trabajos que más les gustan, con gente con la que disfrutan estar y en proyectos que constituyen un desafío constante. Por este motivo los líderes que se conforman con llenar su organización de gente que busca activamente trabajo corren el riesgo de atraer a personas descontentas y tal vez de desempeño mediocre. El truco consiste en atraer a los 'buscadores de trabajo pasivos'. Quizás estos trabajan en otro departamento de su empresa o en otra organización; pero no trabajarán para usted a menos que se esfuerce en convencerlos de que su ofrecimiento les conviene.” (W. C. Taylor, *Why Steve Jobs Matters to You. Harvard Business Review Blog Network*: 30 de agosto de 2011)

Estas líneas contestaban una de las cinco preguntas que el autor recién citado planteó para definir qué significaba hoy día ser un líder de gran impacto, a saber: ¿puede encontrar usted a una persona sin que esta lo busque a usted?

Un “buscador de trabajo pasivo” (*passive job seeker*), también llamado “postulante pasivo” (*passive applicant*) es, al decir de un especialista, una persona que trabaja en una organización y que no busca activamente un nuevo trabajo; no obstante lo cual, aceptaría otra posición si se le presentase una oportunidad atractiva. Otro especialista señaló que “los candidatos pasivos trabajan para la competencia. Son posiblemente empleados leales y experimentados que se sienten felices en la posición en que están. No necesariamente buscan cambiar de empresa; precisan una buena razón para dejar el puesto que ocupan. Si se logra atraer su atención hay que moverse rápido. No están muy dispuestos a involucrarse en un proceso de entrevistas y contratación lento... aunque pueden tomar mucho de su ‘precioso’ tiempo para decidirse a tomar una decisión”.

Cabe agregar que en esta época de inestabilidad económica la seguridad en el empleo se ha transformado en una consideración más importante que antes, tanto para los buscadores de trabajo pasivos como para los activos. No es fácil encontrar datos actualizados; lo que más se encuentra son descripciones de distintos tipos de *software* que se ofrecen en el mercado para su utilización en tareas de reclutamiento. Tal vez los de hace unos años puedan brindar alguna orientación. Un estudio de 2007, por ejemplo, señaló que un 13 por ciento de los profesionales estudiados que trabajaban como empleados dijeron que no les interesaba escuchar propuestas de cambio de trabajo. Otro estudio, con otro enfoque, informó que un 64 por ciento de los encuestados, quienes ocupaban posiciones gerenciales, admitieron que no estaban buscando trabajo cuando fueron contratados para ocupar el que desempeñaban en ese momento.

Un tercer estudio llevado a cabo a mediados de 2008 se refirió a expertos en tecnología de la información. Un 20 por ciento de los empleados abarcados por el estudio informó que estaba buscando trabajo, en tanto que un 85 por ciento de los que no lo buscaban activamente dijeron que no les habría de molestar cambiar de trabajo si recibían una propuesta adecuada. Por su parte, casi la mitad de los empleadores señaló que en sus empresas existían vacantes que no se llenaban por no encontrar profesionales que poseyeran las habilidades que buscaban.

El tratar de atraer a trabajadores talentosos y conformes con sus trabajos a otras organizaciones no es nada nuevo (la sabiduría popular dice que cualquier persona cambia de empleo si se le ofrece mayor paga). Es una actividad que las empresas han llevado o llevan a cabo en forma más o menos habitual cuando saben a quiénes quieren atraer; pero ¿cómo ubican a los buscadores de trabajo pasivos cuando no los conocen?

Un autor recomendó al respecto no buscar currículos sino personas porque, como se mencionó más arriba, las personas talentosas que no buscaban trabajo no llevaban a cabo actividades que se acostumbraban realizar en estos casos, tales como subir sus currículos a los sitios *web* donde sí lo hacían quienes lo estaban buscando. Además, si por algún motivo llegaba el momento de buscar trabajo, las primeras lo hacían por lo general por medio de sus contactos personales o profesionales. En consecuencia, un reclutador que intentase ubicarlos en *Internet*, en lugar de buscar currículos debería husmear, por ejemplo, en listas de asistentes a determinados seminarios o conferencias o en sitios como LinkedIn. (J. Flanigan, *Capturing & Captivating the Passive Job Seeker. Workforce Management*. Costa Mesa: 14 de Julio de 2008)

Dicho autor también sugirió expandir y hasta saturar las actividades de *networking*. Esto es, “sacarle el jugo” a cualquier asociación profesional a la que se pertenezca, involucrándose en sus actividades y solicitando recomendaciones a quienes se conozca o con quienes se trabaje conocimiento. También recomendó involucrarse en otras asociaciones o actividades de donde se puedan derivar nombres de posibles buscadores de trabajo pasivos.

Una vez ubicado uno de estos, el paso siguiente es contactarlo. Esto lo debe hacer un reclutador habilidoso, capaz de causar una buena impresión y conocedor del mercado laboral y las necesidades de la persona a la que se busca captar. Obviamente, también debe ser capaz de convencer al candidato, tanto acerca de las bondades de la empresa que lo quiere contratar como del puesto que se le ofrece.

Se dice —aunque no se ha podido constatar— que los buscadores de trabajo pasivos, felices con su situación, con cierta frecuencia cantan lo que el protagonista del tango¹: *Tarareando voy por la vida / porque así la vivo mejor*.

¹Tarareando. Música y letra: J. J. Guichandut y O. Rubens.

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y Master of Business Administration de la Universidad de California (Berkeley). Se graduó como Doctor of Business Administration en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.



INCAE
BUSINESS SCHOOL

La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2012

MMP
MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

MÓDULO: COMPRENDIENDO E INTEGRANDO LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN
Del 28 de Mayo al 02 de Junio de 2012
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

MÓDULO: LIDERAZGO Y ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA
Del 17 al 21 de Septiembre de 2012
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

GL
GERENCIA CON LIDERAZGO

GERENCIA CON LIDERAZGO

Del 4 al 9 de Junio de 2012
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

Del 26 de Noviembre al 1 de Diciembre de 2012
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

YEP
YOUNG EXECUTIVE PROGRAM

YOUNG EXECUTIVE PROGRAM

Del 11 al 16 Junio de 2012
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

CPADB

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN BANCARIA

Del 11 al 15 de Junio de 2012
 Miami, FL, Estados Unidos

PAG
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

Del 2 al 27 de Julio de 2012
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

YLP
Young Leadership Program

YOUNG LEADERSHIP PROGRAM

Del 24 al 29 de Agosto de 2012
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

INCAE

PROGRAMA INTERNACIONAL: DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA ABOGADOS

MÓDULO I: Del 13 al 17 de Agosto de 2012
 Campus Walter Kissling Gam – Alajuela Costa Rica

MÓDULO II: Del 12 al 16 de Noviembre de 2012
 Campus Francisco de Sola – Montefresco, Nicaragua

Para mayor información e inscripción:

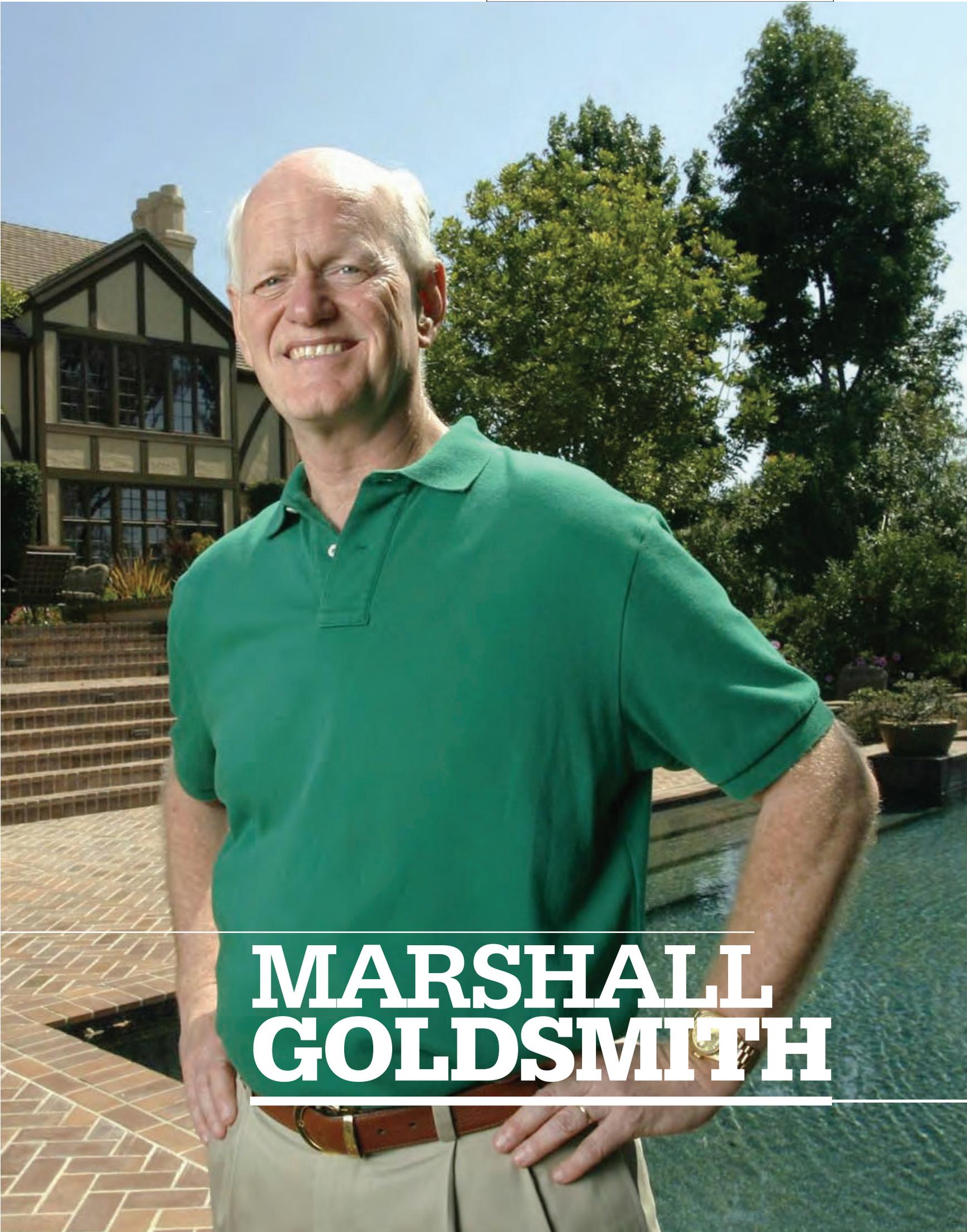
Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini, Suite 904
 Santo Domingo, República Dominicana
 Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
 E-Mail: informacion@intras.com.do • Web Site: www.intras.com.do

Síganos en:   



Intras
Integral Training Solutions

Nota: La información está sujeta a cambios sin previo aviso.



**MARSHALL
GOLDSMITH**

LA LLAVE DEL ÉXITO PROFESIONAL Y EMPRESARIAL

Prácticamente en cada una de las ocasiones que hemos tenido la gran oportunidad de hacer nuestra entrevista de portada nos hemos encontrado con el mismo reto: ¿Cómo resumir en uno o dos párrafos la trayectoria de alguien con los suficientes méritos para llenar seis o siete páginas? De una forma u otra siempre hemos logrado superar el reto sin mayores contratiempos. Esto fue solo hasta que nos tocó resumir la trayectoria profesional de Marshall Goldsmith... Son tantos los méritos, logros y reconocimientos de Marshall Goldsmith y tantos sus aportes a disciplinas como el *Coaching*, Liderazgo y Gestión Humana que prácticamente no supimos por dónde empezar a recortar. Y confesamos que todavía nos queda el cargo de conciencia de si realmente fuimos justos al eliminar, con miras a no recargar la entrevista, algunos de estos logros...

Marshall Goldsmith fue reconocido hace apenas unos meses como el "Pensador de Liderazgo #1 del Mundo" y el "Pensador de Negocios #7 a Nivel Mundial" en el reconocido *ranking Thinkers 50*, patrocinado por el *Harvard Business Review*, en su ceremonia bienal. Pero este es apenas el último de un sinnúmero de reconocimientos que obviamente lo hacen figurar en el "Who's Who" del *management* de todos los tiempos. La *American Management Association* (AMA) lo destacó como "uno de los 50 grandes pensadores y líderes que han influenciado el campo de la gerencia durante los últimos 80 años"; el *Leader to Leader Institute* le otorgó el premio "Líder del Futuro 2010"; el *Institute for Management Studies* lo distinguió con el reconocimiento "Premio a los logros de toda una vida"; y la *National Academy of Human Resources* lo reconoció como Miembro Honorario (el más alto galardón de RR.HH. en los Estados Unidos).

La trayectoria profesional de Marshall tampoco ha pasado desapercibida para las principales publicaciones de negocios a nivel mundial. *Business Week* lo incluye entre los "50 Grandes Líderes en los Estados Unidos"; el *Wall Street Journal* lo reconoció como uno de los "Top 10 Educadores Ejecutivos"; la prestigiosa revista *Forbes* lo nombró como uno de los "Top 5 Coaches Ejecutivos más Respetados"; *The Economist* lo denominó "uno de los mejores consejeros ejecutivos más creíbles de la Nueva Era de los negocios"; *Leadership Excellence* lo catalogó como uno de los "Top 5 Pensadores de Liderazgo"; y *Fast Company* le asignó el estatus de "Coach Preeminente de los Estados Unidos".

La pregunta obligada a estas alturas de todo lector sería, ¿Y a qué se deben tantos méritos? A una larga y exitosa trayectoria dedicada a ayudar a los demás en la búsqueda de la felicidad y del propósito en la vida profesional y personal. Marshall es actualmente uno de los pocos consejeros ejecutivos que ha sido solicitado para trabajar con más de 120 de los principales CEO del mundo y sus equipos gerenciales, fue miembro de la junta directiva de la Fundación Peter Drucker por diez años, es uno de los pioneros mundiales en la implantación de la Evaluación 360° a nivel corporativo, y es el autor y/o editor de 30 libros con millones de copias vendidas (incluyendo los dos *best-sellers* del *New York Times* y *Wall Street Journal*: "MOJO" y "Lo Que te Trajo Aquí no te Llevará Allá" - este último el libro de negocios # 1 del *Wall Street Journal* y ganador del *Harold Longman Award for Business Book of the Year*). Marshall también ha sido maestro para varios de los principales generales del Ejército de los Estados Unidos, almirantes de la Marina de los EE.UU. y colaborador de muchas otras organizaciones.

Como buen líder y *coach*, Marshall es directo, preciso y conciso en sus respuestas. Pero, esto no evita que en cada una de ellas comparta con nosotros una infinidad de conocimientos, nos transmita sus "buenas vibras" y nos resuma años de reflexión y aprendizaje. A continuación compartimos en exclusiva su interesante entrevista para **GESTION**.

G **Muy exitosos, respetados, admirados, enfocados al logro, millonarios... todos son calificativos que describen a la mayoría de sus clientes. ¿Bajo qué circunstancias una persona con este perfil acude a usted y le dice: "Marshall, necesito su ayuda"? ¿Cuál es la lección principal que usted ha aprendido siendo entrenador ejecutivo o coach de personas altamente competentes y enfocadas al logro?**

En general, soy contratado por un CEO o un potencial CEO de una corporación importante. Si un CEO me contrata es porque él o ella quiere ser un buen ejemplo y un modelo a seguir por los otros líderes de la empresa. Mi cliente más reciente es el CEO de una de las empresas

más grandes del mundo. Su retroalimentación 360° era muy positiva, y solamente necesitaba mejorar pequeñas cosas. Al ver esto, le pregunté por qué quería contratarme como *coach*. Sus dos razones para contratarme fueron, “Primero, puedo mejorar y esto será bueno tanto para mi como para la empresa; y segundo, ¡quiero que otros líderes trabajen en su propio mejoramiento y es importante que ellos me observen haciendo exactamente eso!”. Si un futuro CEO me contrata, generalmente es porque él o ella está haciendo muchas cosas correctamente, pero todavía hay un margen importante para mejorar, lo cual será muy beneficioso en el proceso del desarrollo de su liderazgo. He aprendido que estas personas con posiciones de muy alto nivel tienen la humildad de querer mejorar, para su bien y para el de las empresas en las cuales trabajan.

G Usted es uno de los pioneros en la aplicación exitosa de la retroalimentación 360° en el mundo corporativo, con una trayectoria de casi 30 años en este campo. Basado en su experiencia, ¿cuáles son algunas cosas que hay que hacer y cuáles hay que evitar?

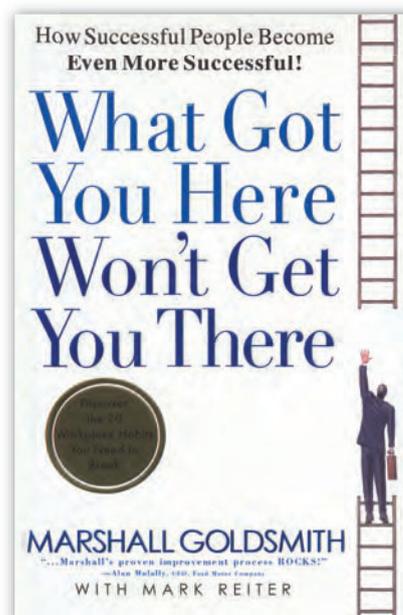
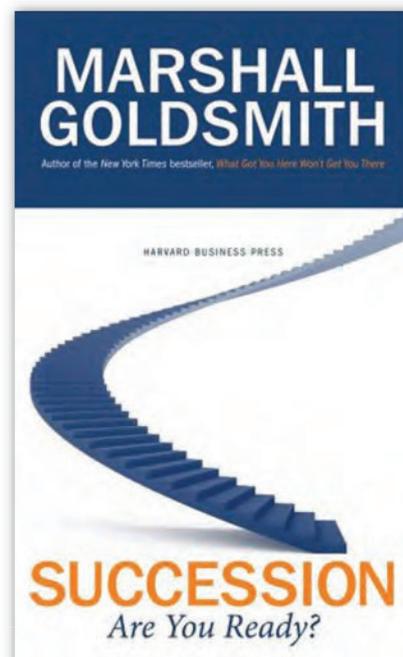
Al aplicar la retroalimentación 360° es muy importante el seguimiento continuo después de haberse realizado. Cuando los líderes reciben la retroalimentación y luego estimulan a sus subordinados directos a darles seguimiento de una manera positiva, simple y enfocada, se hacen más efectivos, no según su propia opinión, sino según la de sus colaboradores cercanos que suministraron la retroalimentación. Esta aseveración está respaldada por una investigación galardonada (el estudio “*Leadership is a Contact Sport*” en *Strategy + Business*) que involucró a más de 86,000 participantes en 8 grandes corporaciones.

Evite hacer una retroalimentación 360° si la va a hacer solo por hacerla. Si no hay un seguimiento continuo este proceso puede ser un completo desperdicio de tiempo y de recursos.

G Su trabajo lo ha llevado por todo el mundo por lo cual usted ha tenido la oportunidad de trabajar con líderes exitosos de diferentes culturas y economías. ¿Cuáles son los rasgos comunes de los líderes exitosos en todo el mundo?

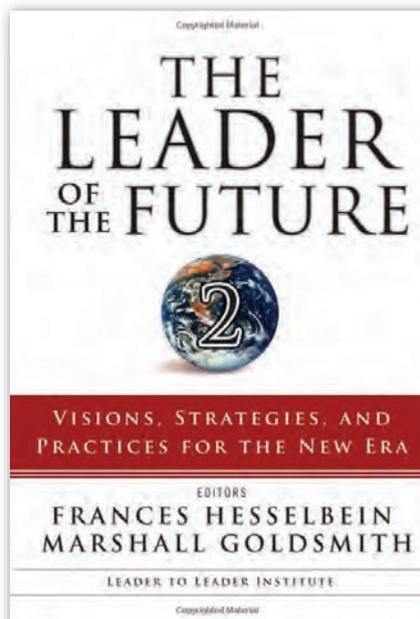
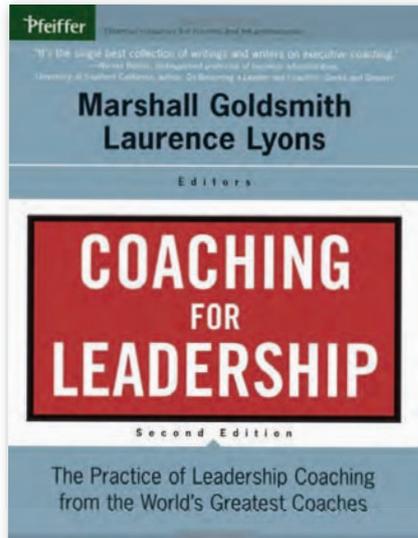
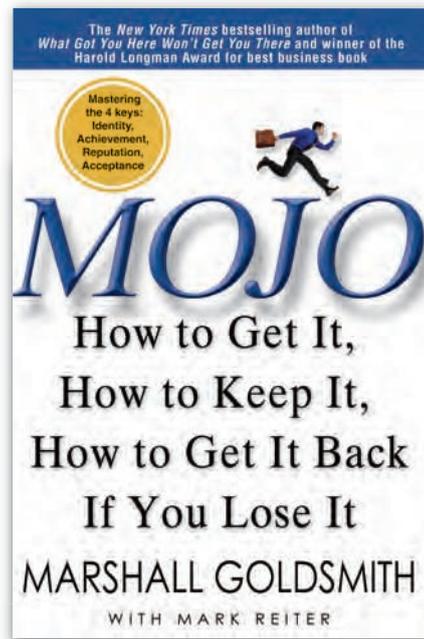
Son inteligentes, dedicados, trabajadores, innovadores, creativos y aman liderar a otros. También valoran profundamente a sus clientes, a su empresa y a la misión de esta.

G Se ha dicho que el estereotipo de un líder ha cambiado de ser una figura carismática con la respuesta para todas las preguntas a un individuo cuya palabra clave en todas las conversaciones es “nosotros”. ¿Cómo ha cambiado el liderazgo en las últimas dos o tres décadas?



Como tan sabiamente dijera Peter Drucker, la mayoría de los líderes de hoy dirigen a trabajadores del conocimiento. Los trabajadores del conocimiento saben más acerca de lo que están haciendo que sus jefes. Si usted sabe más acerca de sus trabajos, entonces usted puede decirles qué hacer y cómo hacerlo. Si ellos saben más acerca de sus trabajos que usted, entonces usted tiene que solicitar, escuchar y aprender. Es por esta razón que Peter Drucker dijo, “El líder del pasado sabía cómo decir, el líder del futuro deberá saber cómo pedir”.

Cuando Steve Sanger era CEO de General Mills en una ocasión dijo a 90 de sus colegas que hacía un año que su equipo le había dicho que necesitaba ser un mejor *coach* para sus subordinados directos. Había pasado todo ese año



trabajando para ser un mejor *coach* y acababa de revisar su retroalimentación 360°. En ese momento no lo estaba haciendo tan bien como quería, pero estaba mejorando mucho. Sus colaboradores lo estaban ayudando a mejorar y sus calificaciones en el renglón “responde efectivamente a la retroalimentación” eran mucho más altas.

Mientras escuchaba a Steve hablar tan francamente con sus colegas acerca de sus esfuerzos para desarrollarse como líder, me di cuenta que el mundo había cambiado. Veinte o treinta años atrás pocos CEO recibían retroalimentación de sus colaboradores y mucho menos hablaban tan abiertamente acerca de esa retroalimentación y de sus planes de desarrollo personal. Hoy día los más respetados CEO están dando un ejemplo positivo al esforzarse en desarrollarse como mejores líderes.

G Uno de sus libros más exitosos es **MOJO: How to Get It, How to Keep It and How to Get It Back If You Lose It (MOJO: Cómo conseguirlo, cómo mantenerlo y cómo recuperarlo si lo pierdes). ¿Qué es MOJO exactamente?**

Le doy gran importancia a encontrar felicidad y significado en la vida. Para mí, *mojo* es acerca de lograr dos metas simples: amar lo que haces y comunicar esta experiencia al mundo que te rodea. Mi definición de *mojo* es la siguiente: el espíritu positivo que sientes por lo que estás haciendo en este momento, que empieza dentro de ti y se irradia hacia el exterior. *Mojo* es ese momento cuando estamos haciendo algo que está lleno de sentido y propósito, que es poderoso y positivo, y que el resto del mundo se perca y lo reconoce.

G ¿Cuáles son las características de los líderes que quieren cambiar para mejorar?

He observado que los líderes que mejoran a través de mi proceso de entrenamiento personal tienen las siguientes cualidades:

- ▶ Valentía, porque están dispuestos a enfrentar la verdad cruda acerca de ellos mismos.
- ▶ Humildad, porque son lo suficientemente humildes para admitir que pueden mejorar.
- ▶ Disciplina, porque realmente hacen el trabajo necesario para mejorar.

G ¿Qué le diría a un líder que desea desarrollar y mantener indefinidamente un equipo de alto desempeño? ¿Existen algunos pasos clave o algunas reglas a seguir?

He desarrollado un proceso denominado *Team Building Without Time Wasting* (Construcción de Equipos sin Pérdida de Tiempo) para desarrollar equipos de alto rendimiento.

Mis sugerencias son:

- ▶ Haga un diagnóstico o lectura de cómo le está yendo ahora al equipo en términos de trabajar juntos versus qué tan bien el equipo necesita que le vaya en el futuro.
- ▶ Haga que todos los miembros del equipo elijan un comportamiento significativo que todos puedan trabajar para mejorarlo.
- ▶ Haga que cada miembro del equipo identifique un comportamiento significativo que él o ella pueda mejorar.
- ▶ Haga que cada miembro del equipo aprenda a practicar “*feedforward*” (Nota de la traductora: *feedforward* es un término acuñado por Marshall y uno de sus co-autores; es lo contrario a la retroalimentación, que toma en consideración cosas del pasado. *Feedforward* es ‘alimentación de o hacia el futuro’, en vez de enfocarse en el pasado, que ya usted no puede cambiar. Marshall invita a enfocarse en un futuro positivo, que usted sí puede mejorar). Cada miembro del equipo debe obtener ideas para el futuro en áreas seleccionadas que deben mejorar.
- ▶ Medir el éxito de estas acciones.

G Hoy en día la palabra “incertidumbre” reina en el mundo de los negocios. Algunos no solo manejan bien esta situación, sino que, de hecho, han sabido aprovecharla y han prosperado; otros, sencillamente han fracasado y desaparecido. ¿Cuáles son los factores de éxito para los que han prosperado?

El esquema mental emprendedor favorece a los líderes en tiempos de incertidumbre. Ellos buscan las oportunidades y el cambio; en vez de desalentarse se energizan, lo cual los hace prosperar. Los triunfadores no tienen ningún interés en la “estabilidad” y se aburren con la consistencia.

G ¿Cuáles considera usted son los principales retos que los líderes enfrentarán en la próxima década? ¿Qué deben estar haciendo hoy para estar más preparados?

Los retos que los líderes enfrentarán y las acciones que sugiero que tomen son los siguientes:

1. **Pensamiento global:**
Aprenda acerca del mundo nuevo y cómo impactará a su negocio.
2. **Aprecio de las demás culturas:**
Aprenda a apreciar la diversidad alrededor del mundo.

3. **Conocimiento tecnológico:**
Aprenda cómo la tecnología impactará a su negocio.

4. **Alianzas y sociedades:**
Aprenda cómo construir una red que apoye su negocio.

5. **Liderazgo compartido:**
Aprenda a pedir a los demás que sean ganadores y ayúdeles a ser ganadores.

G Si usted tuviese la oportunidad de dar un solo consejo a todos los líderes de negocios de hoy día, con la seguridad de que todos lo seguirían, ¿cuál sería ese consejo?

¡Nunca deje de preguntar, de escuchar ni de aprender!



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



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard
FACULTY CLUB

Del 11 al 15 de junio, 2012
CUPOS LIMITADOS

¿Qué le proponemos en este Workshop?

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

Los objetivos específicos son:

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

Esquema temático:

- Cómo medimos el éxito en la negociación.
- Preparándose para negociar.
- Guías estratégicas de negociación.
- Tratando con negociadores difíciles.
- Cómo realizar una distribución justa.
- Optimización del valor en la negociación.
- Percepciones subjetivas: cómo entender y ayudar a entender.
- Un enfoque sistemático para influir.
- Cómo desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- El poder en la negociación.
- Conversaciones difíciles: un manejo asertivo.
- Mediación.
- Nuevos líderes para un nuevo mundo. 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:

11 al 15 de junio, 2012
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:

- Brian Mandell (Harvard University)
- Julio Decaro (CMI International Group).
- Rachel Viscomi (Vantage Partners)
- Gabriel Medina San Martín (CMI International Group).
- Gonzalo Robaina (CMI International Group).
- Gustavo Biasotti (CMI International Group).

Inversión:

US\$ 3,900.00 - Inscribiéndose antes del 14 de mayo de 2012.
US\$ 4,200.00 - Inscribiéndose luego de esa fecha.

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

Para mayor información e inscripción:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@intras.com.do • Web Site: www.intras.com.do

Síguenos en:



Stand Out

el nuevo
libro de
Marcus
Buckingham
el líder de la
Revolución
de las
Fortalezas

Tradicionalmente, el sistema educativo y la forma en que los padres crían a sus hijos nos enseñan que el secreto para el éxito radica en enfocarnos en mejorar nuestros puntos débiles. Marcus Buckingham es el renombrado autor y gurú cuyo trabajo se enfoca en la revolucionaria premisa de construir y capitalizar las fortalezas de las personas en vez de mejorar sus debilidades. Buckingham piensa que si una persona se concentra en sus fortalezas, aquellas cosas en las que es buena sin esforzarse, será más feliz, se sentirá más plena y hará su mayor contribución al mundo.

Según Buckingham, aquellas empresas que se enfocan en cultivar las fortalezas de sus empleados en vez de sus debilidades pueden aumentar dramáticamente su eficiencia, así como propiciar el mayor crecimiento personal y éxito de sus empleados.



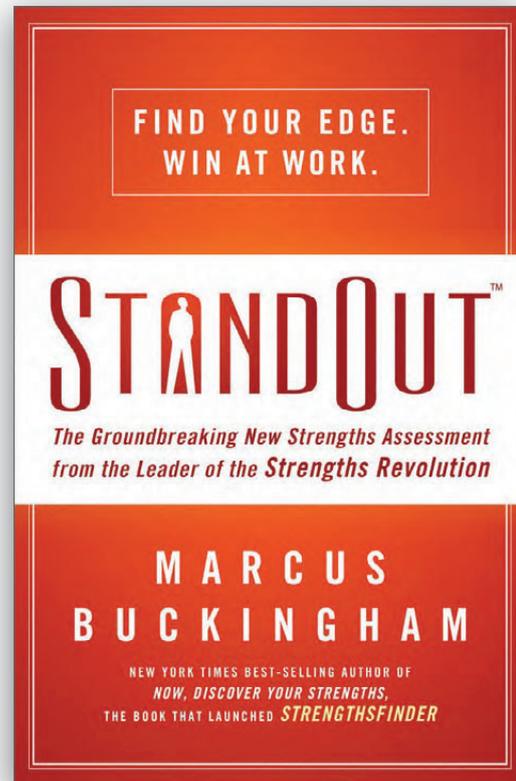
Con la publicación de un nuevo libro, una vez más Marcus Buckingham es protagonista en la atención del mundo gerencial. En su libro *StandOut: Find Your Edge, Win at Work*, (cuyo título en español es “StandOut: la innovadora evaluación de fortalezas del líder de la revolución de las fortalezas”, pero también puede ser traducido literalmente como “Destácate: descubre tus fortalezas, gana en el trabajo”) Buckingham amplía sus investigaciones previas para ayudar a las personas y a los equipos gerenciales a descubrir y poner en práctica sus fortalezas. Pero ¿cómo se identifican las fortalezas? Una fortaleza es una actividad que hace que una persona se sienta vigorizada y entusiasmada, tanto mientras la realiza como cuando la finaliza. ¿Por qué es tan crucial identificar las fortalezas de una persona? Porque impactan de tres maneras su desempeño: acelerándolo, multiplicándolo y reforzándolo. Las fortalezas son un acelerador porque las personas aprenden mucho más rápidamente en un área de fortaleza. Son un multiplicador porque las personas son mucho más creativas, colaboradoras, innovadoras y agudas en sus áreas de fortaleza. Y son un reforzador porque las personas tienen mayor capacidad de recuperarse de un contratiempo o revés en sus áreas de fortaleza. Si experimentan un revés o tienen bajo desempeño en un área de fortaleza se recuperan más rápidamente en esa área en la que sienten su mayor nivel de confianza y eficacia.

El propósito de *StandOut* es ayudar a las personas a buscar en las distintas áreas de su vida esas actividades que las hacen sentir más fuertes. Fue creado para ofrecer respuesta y soluciones a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo pueden los empleados asumir la responsabilidad de su propio desempeño y desarrollo?
2. ¿Cómo pueden los gerentes ser mejores *coaches* de desempeño?
3. ¿Cómo puede una empresa acelerar la adopción de mejores prácticas en su organización?

Para ello, el libro está vinculado a la herramienta online de última generación denominada *StandOut Strengths Assessment* (Evaluación de Fortalezas *StandOut*), un examen que mide a las personas en 9 roles de fortaleza y revela los 2 principales o predominantes. Estos 2 roles principales son aquellos en los cuales la persona tiene una ventaja natural y desde los cuales hará sus mejores contribuciones a su trabajo y al mundo. Son sus principales dos ventajas competitivas, talentos y habilidades. Enfocarse en esos 2 roles principales le ofrecen a una persona, el mejor retorno sobre su inversión.

Es bueno advertir que ninguno de los roles es mejor o más apropiado que cualquiera de los otros. También que el *StandOut Strengths Assessment* mide cómo los demás ven a una persona y no cómo la persona se percibe a sí misma. Es importante mantener la mente abierta acerca de lo que la herramienta dice acerca de cómo una persona puede ser percibida por los demás.



Cuando el lector completa la evaluación *online*, recibe un reporte, basado en sus respuestas, con consejos y recomendaciones dirigidos a potenciar sus 2 roles de fortaleza predominantes. Aprende cuáles son las frases que describen sus ventajas competitivas y así entenderlas mejor, cómo crear impacto inmediato con este conocimiento, cómo llevar su desempeño a otro nivel y qué situaciones y errores evitar.

Los roles no funcionan independientemente los unos de los otros. En el reporte personalizado los 2 roles principales se ponen uno al lado del otro y la herramienta ofrece consejos acerca de cómo maximizar esa combinación específica de roles, tales como qué carreras se ajustan a esa combinación de fortalezas, cómo aportar mayor valor al equipo, cómo puede ganar como líder, cómo puede ganar como gerente, cómo ganar en ventas y cómo ganar en servicio al cliente.

Los 9 roles de fortalezas, que pueden definir nuestro éxito, son los siguientes:

1. CONSEJERO

El consejero es un experto en uno o varios tópicos, que lee y aprende constantemente y comparte con otros todo lo aprendido. Es la persona a la que todos acuden cuando necesitan un consejo en un área determinada.

2. CONECTOR

Es un individuo que ve al mundo como una red de relaciones y que se conecta con los demás constantemente. Se da perfecta cuenta que las personas con diferentes fortalezas pueden unirse para crear grandes cosas. Un conector exitoso aprende tanto como puede de las personas en su equipo o en su entorno y busca las oportunidades en las que pueden colaborar.

3. CREADOR

Es la persona que busca ideas y soluciones antes de pedir ayuda a otros. Toma su tiempo, a menudo en solitario, para pensar y aclarar sus ideas acerca del curso de acción a tomar. Una vez tomado ese curso, se enfoca en las acciones, sin importarle los obstáculos.

4. PROVEEDOR

El proveedor busca maneras de apoyar a su equipo o comunidad y de aportarles valor. Es muy intuitivo acerca de los sentimientos y necesidades de los demás. Goza de la confianza de sus pares y, cuando es válido, defiende las acciones de otras personas.

5. IGUALADOR

Estas personas sienten que el universo entero debe ser alineado. Se esfuerzan en encontrar el equilibrio en todo y esperan, y exigen, el mismo nivel de responsabilidad y compromiso de las demás personas. Son muy directos y francos.

6. INFLUYENTE

El influyente logra que las personas actúen en base a lo que ellos recomiendan. Por medio de la persuasión y del encanto mueven o inspiran a los demás a actuar. No es muy paciente, escucha selectivamente solo lo que quiere escuchar y va siempre directo al punto.

7. PIONERO

Estas personas siempre están atentas a todo lo nuevo, a lo que está por suceder y al próximo avance o paso. Se entusiasman con cosas que nunca han hecho y les intrigan las nuevas experiencias. No le temen al fracaso ni a la incertidumbre y están muy orientadas hacia la acción.

8. ESTIMULADOR

Es aquel que tiene altos niveles de energía y se la contagia a los demás. Eleva el nivel de energía en un espacio, atrae a las demás personas y hace que sucedan cosas. Inspira a otros a tomar acción porque lo siguen como a un líder.

9. MAESTRO

El maestro se enfoca en aprender de todo cuanto hace, ve o escucha en la vida. Es una persona que sabe escuchar y prestar atención a lo que dicen los demás, sin interrumpirles. Actúa como un *coach* ya que siempre trata de ayudar a los demás a desarrollarse.

Si una persona comprende sus roles y sus ventajas competitivas únicas se encuentra en el camino correcto hacia el logro de sus mejores y mayores contribuciones. Al conocer sus roles principales, la persona podrá invertir tiempo y esfuerzos en las áreas de su vida que pueden hacer la mayor diferencia y rendir mayores y mejores frutos... Este libro es para las personas que gustan del reto de conocerse mejor a sí mismas, y que desean explorar y capitalizar sus fortalezas, así como conocer qué acciones concretas tomar para lograrlo. Es también para los líderes de equipos que desean descubrir y utilizar óptimamente las fortalezas de los integrantes para mejorar el desempeño del grupo, y ofrecer a cada integrante el *coaching* y la capacitación que requiere específicamente para aportar más al equipo.

StandOut

es una evaluación de fortalezas prescriptiva y orientada a la acción que revela las ventajas personales que ayudan a la gente a triunfar en su trabajo.

Identifica cuáles de los **9 roles de fortaleza** son los **2 predominantes** en una persona y ofrece recomendaciones para mejorar el desempeño basadas en esos **2 roles de fortalezas específicos**.



PROXIMOS EVENTOS

MARZO - MAYO 2012



**Gestión Financiera
en Entornos Inciertos**
15 y 16 de marzo, 2012



Workshop de Negociación
Teoría y Herramientas del Proyecto
de Negociación de Harvard
22 y 23 de marzo, 2012



**Gestión de Crisis y
Manejo ante los Medios**
29 y 30 de marzo, 2012



**Supervisión Efectiva
de la Fuerza de Ventas**
19 y 20 de abril, 2012



Comunicación Interna
3 y 4 de mayo, 2012



**Documentación
de Procedimientos**
4 y 5 de mayo, 2012



Intras[®]
Integral Training Solutions

Para mayor información e inscripciones:

Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982

E-Mail: informacion@intras.com.do • Website: www.intras.com.do

Av. A. Lincoln esq. Gustavo M. Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Rep. Dom.

Síguenos en:



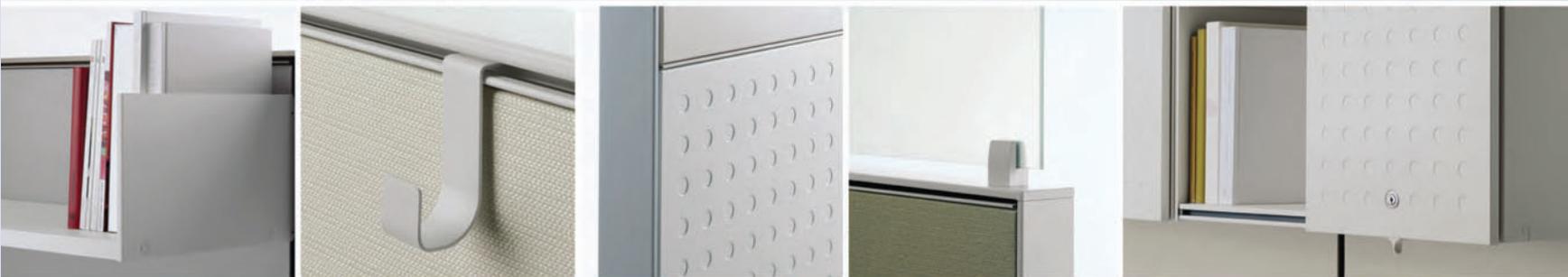
Versatilidad para tus espacios

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



 **Herman Miller**

Mobiliario Canvas



 **Bii**
Dominicana s.A.
The Chair Experts

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



Desafíos de la **disrupción** en el ámbito de la **CADENA DE SUMINISTROS**

Por Elena Revilla y María Jesús Sáenz

Tras la catástrofe del tsunami sufrida por Japón en marzo del 2011, muchas empresas japonesas, tanto fabricantes como proveedoras, vieron mermada por mucho tiempo su capacidad de producción. El efecto dominó producido por estas paradas se sintió en muchas partes del mundo, incluyendo Estados Unidos, China y Europa, dado el carácter global de sus exportaciones. Así, por ejemplo, esta catástrofe evidenció que buena parte de las empresas productoras de semiconductores del mundo utilizaban una resina que únicamente se producía en una planta química situada en Japón. Los semiconductores son utilizados para producir una gran variedad de complejos productos tecnológicos situados al inicio de la cadena de suministros con el consiguiente efecto multiplicador a lo largo de toda ella. Como resultado, muchas de las plantas que se nutrían de este componente electrónico sufrieron importantes paradas

y retrasos en sus procesos de producción.

Situaciones como esta son cada vez más frecuentes debido al creciente grado de interconexión al que están sometidas las empresas. No olvidemos los efectos en la dinámica de las cadenas de suministros derivados del ataque terrorista del 9/11, el rayo en la planta de *microchips* Philips NV en Nuevo México, la quiebra del proveedor del chasis exclusivo de Land Rover, los recientes cierres del tráfico aéreo por los problemas volcánicos de Islandia en el 2010 y Chile en el 2011 o la crisis del pepino que sufrió Europa con pérdidas cuantiosas para España.

La combinación de riesgos externos a la cadena de suministros (desastres naturales, inestabilidad política, recesión económica) con otros de carácter interno relacionados con

diseños de cadenas poco flexibles en su configuración puede causar graves daños. El efecto de estas disrupciones no solo provoca la falta del producto en los mercados, sino que daña la imagen de la marca y los resultados, y limita por mucho tiempo la capacidad de utilización de las instalaciones que las sufren. Hendricks and Singhal, en su estudio realizado en 2005, analizaron datos sobre el impacto de las disrupciones en la cadena de suministros encontrando que el precio de las acciones de las empresas afectadas sufrió reducciones de hasta el 40% comparado con industrias del mismo sector que no las sufrieron. Además, encontraron que la recuperación puede requerir más de dos años, aspecto que también se está comprobando hoy con los efectos del tsunami del Japón.

Ante el impacto que puede derivarse de esta inestabilidad, una de las primeras cosas que un directivo debe analizar son las fuentes de riesgo o amenazas con las que se puede enfrentar su empresa y analizar su potencial efecto para, después, abordar los retos de su gestión. Un estudio reciente liderado por el MIT-Scale Network (Massachusetts Institute of Technology), que incluye la colaboración del programa MIT-Zaragoza International Logistics Program (ZLC), y el IE Business School, nos ha permitido clasificar las fuentes de riesgo en dos grandes tipos, según que su origen sea fundamentalmente **interno** o **externo** a la cadena de suministro.

El **riesgo interno** está asociado a contingencias operacionales residentes en el interior de la cadena de suministros. Implícito a esta incertidumbre interna está el diseño, es decir, cuanto más tensa se encuentre la cadena, menos flexibilidad tendrá para responder a cambios operacionales no esperados. Por lo general, suelen ser riesgos de una alta probabilidad de ocurrencia y un nivel de impacto medio/bajo, si lo comparamos con las fuentes de incertidumbre externa que representarían el segundo tipo.

EJEMPLOS DE RIESGO INTERNO

- Fallos en el suministro de materias primas.
- Problemas de transporte.
- Problemas con los sistemas informáticos.
- Problemas con la fabricación del producto final.

Consecuencia inmediata de este tipo de riesgo es la discontinuidad del flujo de las operaciones. **La Figura 1** muestra que los niveles de riesgo de origen interno a la cadena de suministros son relativamente altos en América Latina. Para afrontar estos mayores niveles de riesgo es importante que las cadenas de suministro incorporen sobre todo mecanismos de mayor control de los procesos.

Los **riesgos externos** provienen del entorno en el que opera la empresa y se relacionan con el nivel de dispersión de la red. No pueden ser reducidos de forma generalizada ya que provienen de un entorno que queda fuera del control de las empresas o de sus directivos.

Los riesgos externos podrían ser clasificados como de baja probabilidad de ocurrencia y alto impacto y pueden presentarse a modo de eventos discretos (como un terremoto) o como riesgos continuos (como una recesión económica). Este tipo de riesgo, a su vez, se puede desglosar en tres categorías:

LA PRIMERA aparece asociada a fenómenos de la naturaleza, es decir, eventos como tsunamis, huracanes o terremotos, que afectan principalmente a las instalaciones físicas de nodos clave de la cadena.

Figura 1. Índice de riesgo interno de las cadenas de suministro por zonas geográficas.

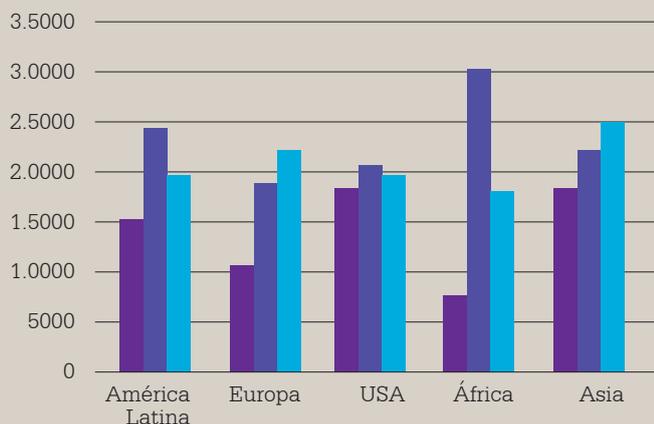


Figura 2. Índice de riesgo externo de las cadenas de suministro por zonas geográficas.



Riesgos extremos **Desastres naturales** Entorno económico Mercado

LA SEGUNDA aborda fuentes de incertidumbre de naturaleza económica y social, como recesiones económicas, devaluación de la moneda, conflictos laborales o políticos.

LA TERCERA es relativa al mercado que depende del sector industrial en el que se opere, como por ejemplo cambios inesperados en la demanda o reducciones drásticas de precio del producto.

La **Figura 2** muestra como la inestabilidad social/política y económica es la mayor amenaza que sufren las cadenas de suministros latinoamericanas. Este riesgo comparativamente solo es superado por cadenas de suministros localizadas en África y seguido muy de cerca por aquellas ubicadas en Asia.

En contraparte, sus riesgos de mercado son comparativamente menores que los de Europa y Asia, dado el menor nivel de globalización a que están sometidas sus industrias. Estas diferencias entre las distintas zonas geográficas deberán ser tenidas en cuenta por las cadenas de suministros para desplegar mecanismos de monitorización acordes y no suponer que las mismas herramientas se pueden aplicar de la misma forma en todas las regiones.

En este sentido, la monitorización de fluctuaciones de entornos de diversa naturaleza (el comportamiento del mercado, la situación política de los países con los que opera el negocio, la meteorología o la evolución de la economía) pueden ser clave para reaccionar a tiempo. Esta herramienta de gestión suelen tener un carácter reactivo ya que por mucho que la empresa esté alerta ante eventos de carácter extraordinario, solo la preparación previa de equipos y protocolos permitirá reaccionar a tiempo. Finalmente, y dado que la causa del riesgo queda fuera del alcance del tomador de decisiones, el generar una cultura de vigilancia continua del entorno podría permitir tomar la primera posición en una carrera llena de obstáculos.

En definitiva, la gestión de la disrupción requiere empezar analizando tanto el diseño de la cadena (o del portafolio de cadenas) de suministros de la empresa como su globalización para, a partir de ahí, identificar sus amenazas de riesgo, tanto interno como externo. La alineación de la gestión de la disrupción con los tipos de riesgo es crítica para conseguir mitigar sus efectos y asegurar que la cadena logra alcanzar con éxito las expectativas.

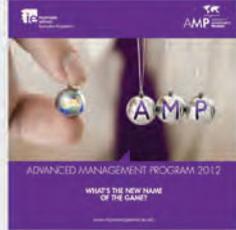
Elena Revilla es profesora de Dirección de Operaciones en IE Business School y Directora del Programa DBA. Se doctoró en Economía y Administración de empresas en la Universidad de Valladolid donde es profesora titular en excedencia. Realizó su estancia post-doctoral en la Universidad de Carolina del Norte, Chapel Hill, EEUU y recientemente acaba de realizar una estancia de investigación en el Massachusetts Institute of Technology (MIT, EEUU). Su línea de investigación analiza aspectos de comportamiento organizativo en entornos colaborativos, tanto operativos como de cadena de suministros.

María Jesús Sáenz es la Directora del PhD Program y Profesora del MIT-Zaragoza International Logistics Program (Zaragoza Logistics Center) y Research Affiliate del Massachusetts Institute of Technology (MIT, EEUU), donde acaba de realizar una estancia de investigación. Además, es Profesora Titular de la Universidad de Zaragoza, donde obtuvo el título de Doctora Ingeniera Industrial. Actualmente dirige el Supply Chain Management Laboratory dedicado a investigar las estrategias de colaboración e innovación en la cadena de suministros.



business school
Executive Education

INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2012



Advanced Management Program Blended Edition 2012

First In-class Module:
February 13 - 21, 2012

Online Module:
March 9 - April 27, 2012

Second In-class Module:
May 21 - 29, 2012

IE Business School Campus, Madrid, SPAIN



Owners & Entrepreneurs Management Program 2012

First In-class Module: "Laying The Foundations"
February 20 - 25, 2012

Second In-class: "Going Global"
May 7 - 12, 2012

Third In-class: "Innovating For Sustainable Success"
September 17 - 22, 2012

IE Business School Campus, Madrid, SPAIN



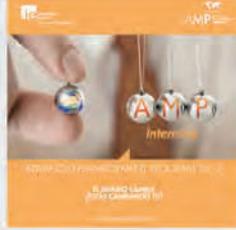
Global Senior Management Program 2012

First In-class Module:
May 20 - 25, 2012
University of Chicago Booth School of Business

Intersession - "Leadership Assessment"
Online: May 28 - June 15, 2012

Second In-class Module:
June 17 - 22, 2012

IE Business School Campus, Madrid, SPAIN



Advanced Management Program Intensive Edition 2012

July 2 - 24, 2012

IE Business School Campus, Madrid, SPAIN

Para mayor información e inscripciones:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904 • Santo Domingo, Rep. Dom.
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@intras.com.do
Website: www.intras.com.do



Intras
Integral Training Solutions

Sigamos en:





CREANDO ADICTOS A NUESTRA EMPRESA A TRAVÉS DEL VALOR

Hay bastantes definiciones para aproximar el concepto de valor desde el punto de vista del consumidor. Probablemente la más fría y científica sería aquella relacionada con las variables de precio pagado respecto al valor percibido, aunque ya en este último elemento intervienen otras subvariables relacionadas con aspectos subjetivos como imagen, gama y marca en algunos casos dependientes del propio consumidor y otros relacionados con la competencia, incluidos los productos o servicios sustitutivos. La relación precio con valor percibido da lugar a sensaciones de oportunidad, racionalidad de la compra o bien “mala compra”, respecto a las expectativas del cliente.

Pero el manejo de la descripción anterior, basada en precio, frente a expectativas y percepciones más complejas, no logrará convertir a los clientes en defensores y promotores de nuestra marca; tampoco nos garantizará la tan buscada fidelidad de nuestros clientes. Para lograr la misma, deberemos tocar un poco más el corazón de las personas o responsables de empresas que forman parte de nuestro público objetivo.

Haciendo un análisis de aquellos aspectos que más pueden apoyar ese VALOR e intentando simplificar hacia los más importantes, más allá de los intrínsecos que deben derivarse del producto/servicio o precio, y que redundarán, de tener éxito, en la mejora de esa “fidelidad de actitud”, además del de repetición de compra, podemos encontrar unos pocos, pero poderosos, elementos que deben formar parte de nuestra personalidad frente al cliente:

EMPATÍA

Según Wikipedia “llamada también inteligencia interpersonal en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.” Este debería ser el primer punto de énfasis por parte de nuestro interlocutor (vendedor). Es lo que los clientes esperamos desde el primer contacto, “que comprendan nuestras necesidades y les interese ofrecernos la solución más adecuada a nuestras preferencias y expectativas”. Ningún cliente está interesado en conocer nuestros productos, ni en saber las necesidades de nuestra empresa, solo en conocer cómo podemos ayudarles a simplificar sus vidas y alcanzar sus objetivos. Recientemente recibí una llamada de un servicio de TV-Digital en la cual, tras expresar mi interés en canales de deporte y aventura, la oferta que recibí consistía en “pague menos por ver las últimas películas de estreno y de paso algunos partidos de fútbol semanales”...

Escuchar no siempre es entender, pero ni siquiera estaban preparados para argumentar.

CONFIANZA

Es la certidumbre de que la otra persona o empresa cumplirá con un determinado comportamiento. En los negocios no se trata de familiaridad, sino de responsabilidad y credibilidad. Tiene implicaciones sobre la discreción del manejo de información privada y personal, la capacidad de cumplimiento de promesas y la defensa de los intereses de los clientes. No se trata de efectuar ventas puntuales con determinado margen, se trata de generar la relación que permita que las mismas sean recurrentes, simples de hacer y con la seguridad de que ambas partes respetan los acuerdos alcanzados. La confianza no es una meta para un momento determinado, es un objetivo a mantener en la vida de las relaciones y, por tanto, a cuidar en cada interacción con el cliente y al mismo tiempo, bajo los intereses y preferencias del mismo.

¿Qué opinarían ustedes de su proveedor de telefonía móvil si este le llamara, exclusivamente, para ofrecerle un plan más económico, derivado de un análisis que él había realizado de sus consumos habituales? ¿Ciencia ficción? ¿Ganaría un poco de su confianza?

Dentro de este contexto y para algunos sectores, especialmente aquellos en que el cliente tiene más riesgo en la toma de decisiones, derivado esto del peligro físico, monetario o tecnológico (aventura, viajes, seguros, finanzas, tecnología, etcétera) se encuentra el asesoramiento especializado, es decir, la capacidad de recomendar las opciones más adecuadas, conociendo las alternativas de mercado y la mejor forma de acceder a ellas, siempre considerando, de nuevo, la primera variable (la empatía), o lo que significa, adecuándolas a las necesidades e intereses de cada uno de los clientes. La unión de esa confianza con la capacidad de asesoramiento imprime una de las mayores fortalezas a la relación comercial, superando en muchas ocasiones a las características del producto e incluso al precio. Y probablemente la ventaja competitiva más complicada de imitar por los otros ofertantes.

Confianza en que mi proveedor se esfuerza por ofrecerme el mejor servicio, que su calidad - precio está acorde con las mejores ofertas del mercado, que se preocupa por mantener sus servicios - productos competitivos en las relaciones que mantenemos, en que usa mi información con objetivo de mejorar las relaciones comerciales de forma constante y consistente. Todo ello me hará sentir en buenas manos, sin necesidad de buscar alternativas.

PROACTIVIDAD RESPETUOSA

Nos hallamos inmersos en un entorno cada vez más competitivo, los clientes gozan de alternativas múltiples para casi cualquier producto o servicio. Ni siquiera los más innovadores o venerados proveedores, como *Apple* o *Harley Davidson*, están exentos de posibles ataques de la competencia cada vez más preparada. (Para muestra, la aparición del nuevo *Kindle FIRE* de *Amazon*, o la creciente comunidad de adictos a *Triumph* y a *Ducati*, con su propio “way of life”).

Cada día aparecen nuevas soluciones, nuevos competidores, todos ellos buscando a mercados a los cuales convencer y es casi seguro que van a poder acceder a información sobre los clientes de mayor interés (bases de datos, eventos, publicaciones físicas o virtuales de mayor penetración en el mercado deseado, etcétera).

Por las razones antes expuestas, es necesario estar presente en la mente del cliente, especialmente de aquellos que se configuren como las claves de nuestro negocio y para ello, la mejor forma es mantener una comunicación constante y de valor (“bajo su punto de vista y no del de nuestra empresa”) con esos clientes de valor. Pero al hacerlo, deberemos asegurarnos que se efectúa de la forma y periodicidad que él mismo determine, nunca como *spam* (comunicación basura) indiscriminado.

Es muy probable que a mayor valor en la comunicación, mayor permiso nos dará para esa comunicación, pero, de nuevo, eso exige de los dos primeros elementos: empatía para ajustar los contenidos y forma, y cuidar con esmero la confianza que depositó en nosotros para estas interrupciones proactivas que vamos a realizar.

Personalmente, estoy inscrito a diferentes boletines y envíos periódicos de información, pero solo de aquellos que en sus noticias me ofrecen algo de interés personal o empresarial, muchas veces incluso alejado de los propios servicios que los emitentes proveen. Ello refuerza mi confianza, resalta el interés que ellos muestran por ayudarme y mantiene a su marca en mi mente para futuras necesidades.

Si tan solo pudiéramos orquestar los tres elementos mencionados (**empatía, confianza y proactividad respetuosa**), lograríamos ganarnos el respeto y capacidad de hacer negocios de forma continuada, eso sí, siempre que, además, nuestra oferta sea innovadora y competitiva en el mercado. Parece un reto importante y complicado de abordar; sin embargo, solo exige dos importantes componentes: información relevante sobre nuestros clientes, que permita ajustar nuestra oferta a sus necesidades y preferencias; y otro más complicado pero alcanzable, una cultura orientada al cliente, donde “ofrecer valor y empatía” forme parte de la fórmula.

En el primer caso, información relevante, se trata de integrar y estructurar el conocimiento que tenemos de nuestros clientes (vendedores, transacciones, hábitos, información sectorial, etcétera) de forma adecuada para que pueda ser utilizado en las relaciones comerciales para crear el valor personalizado; en el segundo, es necesario un cambio de hábitos donde el cliente sea el centro de atención de nuestro negocio - de donde nunca tuvo que haber salido - y éste es probablemente el mayor reto, pero, al mismo tiempo, la mayor satisfacción de cualquiera de los componentes de nuestra empresa. Ser parte importante de las decisiones de nuestros clientes y poderles ayudar es una de las experiencias más enriquecedoras y ofrece grandes recompensas interpersonales y empresariales.

Por cierto, ya que empecé hablando de fidelización, los programas que realmente funcionan siguen estando anclados en los mismos elementos mencionados. Si bien es cierto

que se utilizan premios como menor precio por más rotación, imagen diferenciadora o servicios personalizados a los clientes de mayor interés, ninguno de esos atractivos funcionará sin una buena experiencia del consumidor o sin un buen producto o servicio que soporte nuestra oferta.

Y un aviso no muy novedoso pero de plena actualidad: si hemos evolucionado a tecnologías WEB 3.0 - desde sistemas de comunicación pasivos a los interactivos y colaborativos - también nuestros clientes son hoy, o serán en breve, 3.0, capaces de expandir sus experiencias, positivas o negativas, a cientos o miles de personas en pocos minutos, capaces de colaborar en el desarrollo de su empresa y productos (como saben muy bien usar empresas como Starbucks o Dell), o de destrozarse en poco tiempo la credibilidad de nuestra oferta.

El gran reto es crear equipos de trabajo 3.0, capaces de dar valor a nuestro negocio y de ser percibidos como parte de la vida y objetivos de nuestros clientes. Una fascinante aventura que nunca más que ahora fue posible y que exige de creatividad y decisión para no perder las grandes oportunidades detrás de ella.

Como muestra de valor e iniciativas creativas, basadas en las oportunidades tecnológicas actuales y el enfoque al cliente, he encontrado a esta de Hyatt, donde un conserje virtual en Twitter es capaz de informar a los clientes de cualquier interés específico en sus viajes, desde los propios servicios de sus hoteles, a restaurantes, transporte, atracciones, eventos, hospitales, urgencias, etcétera, todo ello 24 horas al día, y en cualquier lugar donde se encuentre. Los empleados a cargo del servicio se hallan distribuidos alrededor del mundo garantizando las respuestas en menos de una hora. Aunque no es el único ejemplo disponible afortunadamente. Norton (sistemas de seguridad en Internet) es capaz de solucionar cualquier problema en pocos minutos, incluso haciéndose cargo de tu PC, a cualquier hora del día; y Amazon reconoce tus preferencias e intereses en sus portales comerciales a través de analizar los hábitos de búsqueda y compra en los mismos. **Finalizamos con las siguientes preguntas:**

¿Tiene su empresa claro los conceptos de valor?

¿Dispone de la información necesaria para poder usarlos en los momentos de la verdad?

¿Está usando las nuevas oportunidades procedentes de la tecnología para analizar y proporcionar experiencias únicas a sus clientes?

Es más, ¿está creando la cultura apropiada para que las preguntas anteriores se puedan responder con afirmaciones contundentes?

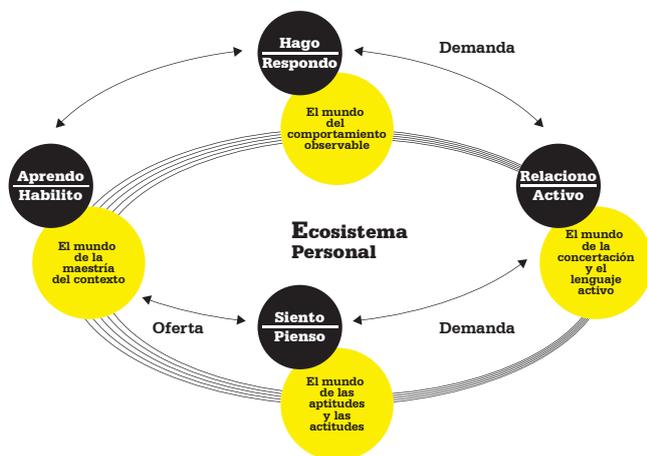
Jesús Cirera i Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones españolas, francesas e inglesas como la Universidad de Barcelona, EAE, *London Business School* e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología como *Texas Instruments* y *Apple Computer* España, inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de *marketing*. Actualmente dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/CRM y BPM, tales como HP, Oracle, NCR y Grupo Más.

ES NECESARIA UNA VISIÓN INTEGRAL PARA TRANSFORMAR LA EMPRESA

Luis David, nombre ficticio, es un empresario de turismo que inició su negocio hace veintidós años en una de las poblaciones con mayor demanda hotelera de un país latinoamericano. Durante estos años ha logrado un buen nombre comercial que es reconocido dentro y fuera de su país. Sin embargo, en los últimos dos años ha vivido momentos muy difíciles debido a una disminución significativa de los turistas que tomaban sus servicios y al surgimiento de nuevos centros en otros lugares del país que tienen mayor demanda de operadores turísticos.

El caso de Luis David no es nuevo, no es el primero ni será el último, pero probablemente nos sirve para reflexionar sobre algunos elementos que si se miran como un todo pueden servir para mejorar la gestión de los negocios. Denominé a este modelo el ECOSISTEMA PERSONAL debido a que percibo que si logramos impactar positivamente a la persona, la organización puede cambiar significativamente.

¿En qué consiste el ECOSISTEMA PERSONAL?
Gráficamente lo podemos ver de la siguiente manera:



Por Jesús Antonio Muñoz Cifuentes

SIENTO/PIENSO:

Luis David tiene unas capacidades personales que desarrolla en su trabajo; sin embargo, en algunas ocasiones puede estar dejando a un lado potenciales que le servirían mucho en las circunstancias actuales: poder ver más y no solo lo que lo restringe a su población; escuchar más lo que dicen los demás sobre el negocio en el que se encuentra; estar más atento a las distintas señales que dan los clientes, los proveedores, los pobladores, todas las personas que están en su negocio... Y eso es posible si cambia su actitud personal derivada de la idea de que es exitoso y siempre lo será. Si nos encerramos en nuestras propias creencias y dejamos a un lado escuchar las de los demás, será muy probable que terminemos oyéndonos a nosotros mismos y no seamos conscientes de lo que sucede alrededor nuestro. Nuestras emociones son nuestras mejores aliadas, siempre y cuando aceptemos que ellas nos acompañan para alertarnos sobre lo que sucede dentro y fuera nuestro.

No perdamos de vista que siempre sentimos/pensamos, es decir, que no somos cerebros que sólo producen ideas o sólo producen reacciones... somos seres íntegros que nos relacionamos permanentemente con otros para construir opciones de vida que trasciendan el solo satisfacer necesidades momentáneas.

APRENDO/HABILITO:

Es probable que Luis David mantenga hábitos que le impiden aprender las nuevas habilidades que se requieren para ser competente y, por lo tanto, competitivo en el nuevo entorno de su negocio. Él, como muchos de nosotros, cree que si le ha ido bien haciendo las cosas como las hace eso es suficiente garantía para mantenerse en su negocio... “bien o mal con esto he hecho mi dinero”.

Aprender requiere aceptar humildemente la propia ignorancia sobre los temas del negocio en el que uno se encuentra, pues la velocidad de producción y transferencia de la información hoy en día es tan alta que el conocimiento que consideramos cierto en un momento determinado en seguida se está reevaluando. Una vez aceptemos esta ignorancia es muy importante que de verdad queramos aprender, pues una actitud positiva (que se genera en el sentir/pensar) es indispensable para consolidar un adecuado aprendizaje. Y, quizás lo más importante, mantener la atención permanentemente en la dinámica del contexto, identificar sus cambios oportunamente para reaprender en un proceso continuo y permanente de aprender a aprender.

HAGO/RESPONDO:

Cuando somos conscientes del cambio, nuestro comportamiento es flexible. Tenemos por lo menos dos opciones: o entramos en una cadena sin fin de reaccionar a todo lo que sucede como si se tratara de “imprevistos”, en los que nos vemos como las víctimas de las circunstancias y, por tanto, no podemos hacer nada distinto a resignarnos; o estamos atentos y conscientes a cada momento de la vida para decidir-actuar de acuerdo con nuestros valores y hacernos responsables de las consecuencias de nuestros comportamientos. En este sentido, responder es muy distinto a reaccionar; en el primero somos los generadores de las cosas, orientamos los comportamientos propios y revelamos cada día lo mejor de nosotros mismos; en el segundo, solemos caer en la trampa de estar a expensas de las circunstancias y disminuir nuestro poder personal para influir sobre lo que nos sucede. La diferencia está en la mirada que tenemos de los hechos, no en lo que sucede.

RELACIONO/ACTIVO:

Probablemente Luis David a esta altura del ecosistema tiene claridad sobre su papel protagónico en lo que le sucede. Ahora es necesario trabajar sobre la capacidad de concertar y conversar orientando la acción al logro de un resultado.

Quizás la mejor imagen de una organización concertada sea una orquesta sinfónica: en ella el concepto de comunidad no es una idea ni un discurso, sino una realidad contundente que invita a reconocer al otro como un colega, un compañero, un ser humano indispensable en el equipo para lograr la mejor interpretación posible.

Cuando concebimos la relación con otro como una inmejorable oportunidad para comprender nuestra capacidad de aceptar la diferencia y, por tanto, de concebir la infinita multiplicidad de opciones que los seres humanos tenemos, la vida se abre de una manera prodigiosa. Si Luis David acepta que su negocio cambia todo el tiempo y que su rol más importante es aprender a fluir con esos cambios, tengo la seguridad de que romperá la tendencia a anquilosarse y se brindará a sí mismo y a los demás un cambio de visión que influirá positivamente sobre todos.

En síntesis, la concepción de un ecosistema nos permite integrar esfuerzos para incrementar la efectividad de manera progresiva y sostenida. Si sustentamos el negocio en una visión integral estaremos construyendo de manera innovadora en respuesta a las múltiples demandas del contexto. Es una opción clara para ser competitivos.

Jesús Antonio Muñoz Cifuentes es Magíster en Dirección Universitaria; especialista en Administración, Gerencia de Recursos Humanos y Alta Gerencia; experto en Control Total de la Calidad; y psicólogo. Es autor de libros sobre Administración, Gestión Humana y Liderazgo, ponencias en congresos y artículos en revistas especializadas. Ha sido directivo en organizaciones privadas de Colombia, así como asesor y consultor internacional en los temas de transformación organizacional, gestión y liderazgo estratégico, y gestión humana (BANCO MUNDIAL, AID, PNUD). Actualmente es Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, así como profesor invitado en universidades suramericanas y norteamericanas.






PROGRAMACIÓN 2012

Santo Domingo, República Dominicana



PROGRAMA AVANZADO EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Gerencia de los Flujos de Materiales e Información (Logística Estratégica)
Jueves 10, viernes 11 y sábado 12 de mayo, 2012

Gerencia Estratégica de la Cadena de Distribución (Distribución Estratégica)
Jueves 14, viernes 15 y sábado 16 de junio, 2012

Gerencia de Procesos de Transformación (Gestión Estratégica de las Operaciones)
Jueves 5, viernes 6 y sábado 7 de julio, 2012

Gerencia de la Cadena de Abastecimiento Estratégico (Abastecimiento Estratégico)
Jueves 9, viernes 10 y sábado 11 de agosto, 2012

PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO

Comunicación Efectiva en Marketing
Jueves 21, viernes 22 y sábado 23 de junio, 2012

Branding & Brand Asset Management
Jueves 19, viernes 20 y sábado 21 de julio, 2012

Análisis del Comportamiento del Consumidor
Jueves 23, viernes 24 y sábado 25 de agosto, 2012

Estrategias Competitivas de Marketing
Jueves 20, viernes 21 y sábado 22 de septiembre, 2012

La información esta sujeta a cambios sin previo aviso



Intras
Integral Training Solutions

Para mayor información e inscripciones:
 Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
 Torre Piantini, Suite 904 • Santo Domingo, Rep. Dom.
 Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
 E-Mail: informacion@intras.com.do
 Website: www.intras.com.do

Siganos en:





LA ESTRATEGIA DE VENTAS Y EL VALOR DE VIDA DE LOS CLIENTES

Es muy posible que desde los inicios del comercio organizado, en los albores de la civilización, los comerciantes pioneros se hayan dado cuenta de que no todos los clientes deben ser tratados de igual forma. En consecuencia, la clasificación de los clientes en orden de importancia para la empresa no es nada nuevo. Pero, como veremos, esta es una decisión sumamente importante si se pretende que la gestión de ventas, como apoyo a la gestión integral de la empresa, sea no solo eficaz, sino, además y especialmente, eficiente. Debido a que las palabras "eficacia" y "eficiencia", erróneamente, se utilizan muchas veces como sinónimos, nos permitimos, como una introducción al resto de este texto, aclarar a continuación sus respectivos significados.

- ▶ **EFICACIA:** capacidad de la organización para alcanzar y/o cumplir los objetivos que se haya fijado.
- ▶ **EFICIENCIA:** capacidad de la organización para alcanzar y/o cumplir los objetivos que se haya fijado con la menor inversión posible de tiempo, esfuerzos, recursos y dinero.

La eficiencia se define en términos de los objetivos logrados medidos en función de la relación costos-resultados o, en otras palabras, en términos de su "rentabilidad" para la organización. Expresado en relación con el asunto que nos ocupa:

No es suficiente que la dirección comercial de la organización cumpla las metas de venta; es necesario que las mismas se cumplan con la menor inversión posible, asegurando así su rentabilidad.

Esto es especialmente importante cuando se pretende implantar en el área de comercial de la empresa una gestión que pueda ser calificada como realmente estratégica. Si analizamos el concepto de estrategia veremos que la eficiencia forma parte consubstancial de la misma.

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

A pesar de que muy posiblemente existen tantas definiciones de estrategia como autores han tratado este asunto, existe en el fondo de todas ellas un consenso respecto a ciertas ideas y conceptualizaciones básicas. En este sentido, en el área que nos ocupa, la "estrategia de ventas" podría definirse de la siguiente manera:

Selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, con miras al logro de los objetivos y metas de venta establecidos con anterioridad, guiar y controlar el uso óptimo de los recursos disponibles.

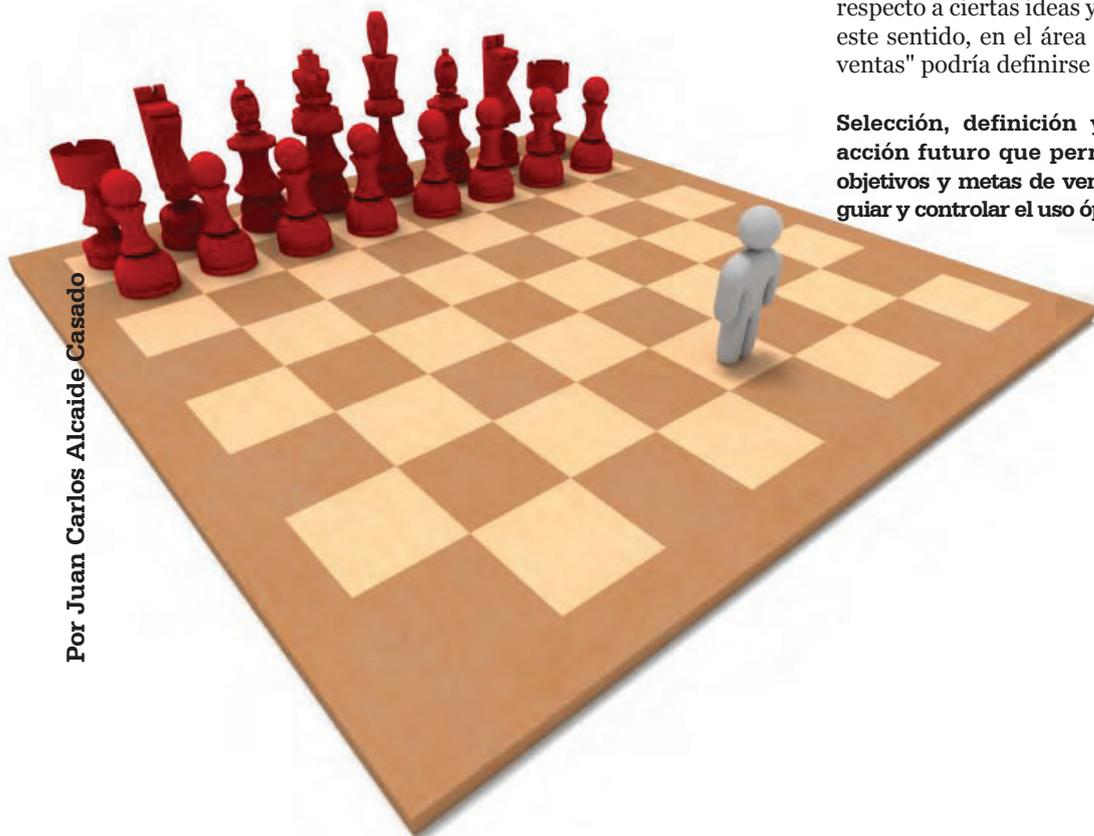


FIGURA 1. Cálculo del Valor de Vida de los Clientes (VVC)



En el área de ventas, toda implantación estratégica requiere que se tomen en consideración cinco elementos centrales: recursos, acciones, personas, controles y resultados. La pregunta es: ¿Cómo puedo establecer una estrategia basada en la eficacia y la eficiencia de la gestión de ventas? La respuesta está en el conocido concepto de “valor de vida de los clientes” o “VVC”. Como es sabido, este concepto indica que el VVC constituye:

El valor real que representa cada cliente para la empresa determinado en función de la productividad y rentabilidad, calculadas a su valor actual, de los ingresos que generará el cliente durante el período en que se mantenga adquiriendo los productos o servicios de la empresa.

También es conocida la fórmula para el cálculo de VVC: véase la **Figura 1**. En la **Figura 2** analizamos los elementos que integran cada una de las partidas que se toman en consideración para el cálculo.

Ahora bien, si desconocemos el VVC de cada uno de nuestros clientes, ¿cómo podemos tomar decisiones que aseguren no solo la eficacia del área sino también, y muy especialmente, su EFICIENCIA? El desconocimiento del VVC de los clientes para la empresa provoca una serie de deficiencias (muchas de ellas muy graves) en la gestión del área. De ellas, las más importantes son:

- ▶ Exceso de inversión de recursos en clientes cuyo VVC no lo justifica.
- ▶ Déficit de inversión de recursos en clientes cuyo VVC requeriría mayores esfuerzos.
- ▶ Pérdida de valiosos recursos, en términos de tiempo, esfuerzos y dinero, en actividades realmente innecesarias.
- ▶ Incapacidad para detectar importantes oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa, tanto en términos de volúmenes como de rentabilidad.

Como se puede notar, todas ellas afectan negativamente las posibilidades de alcanzar altos niveles de eficiencia de la gestión (calculada en términos de la relación costos-resultados), afectando negativamente los niveles de rentabilidad de la empresa.

En el fondo, lo que se procura con la aplicación del cálculo del VVC a la base de clientes es identificar cuáles son los Clientes Más Valiosos (CMV) para la empresa. Es decir, los clientes en los que hay que concentrar los mayores esfuerzos, los clientes que la empresa no puede darse el lujo de perder por ninguna razón, los clientes que son estratégicos para la empresa, los clientes que requieren un tratamiento basado en el *Key Account Management* o Gestión de Clientes Clave, entre otros enfoques.

Figura 2. Componentes del Cálculo del VVC

Costos de captación

Se consideran todos los gastos y costos en que incurre la empresa para adquirir un cliente. Este concepto incluye tanto las inversiones en actividades de comunicación de marketing (publicidad, promoción de ventas, correo directo, marketing telefónico, participación en ferias y otros eventos públicos, etcétera), como los gastos que se producen en el área de ventas para captar nuevos clientes. Usualmente, para tener una primera idea, se suman todos los gastos de marketing y ventas dirigidos a captar nuevos clientes que se hayan realizado en un determinado período de tiempo y se dividen entre el número de clientes captados durante el período. A partir de ese cálculo inicial, se puede ir refinando el costo de adquisición ya que, como es sabido, no todo los clientes nuevos tienen el mismo costo para la empresa (la mayoría de las diferencias se producen en la gestión de ventas).

Ventas generadas

Representa el total de ingresos que genera cada cliente a la empresa como resultado de las compras que realiza de sus productos o servicios durante un determinado período de tiempo (usualmente un año). En resumen, ¿cuánto nos compra cada cliente?

Costo de servir

Representa el total de costos en que incurre la empresa para proveer los productos o servicios adquiridos por el cliente. En este cálculo se incluyen tanto los costos totales (de producción o posesión) de los productos o servicios vendidos como los gastos que implica el mantenimiento de la relación con el cliente (servicios posventa, entregas, asistencia técnica, visitas de venta, desplazamientos, etcétera). Usualmente es necesario imputar algunos gastos generales con el fin de asignar a cada cliente la parte que le corresponde. Pero, cuidado con caer en el error de hacer la imputación de esos costos en función, por ejemplo, de las compras que realiza cada cliente; este enfoque produciría distorsiones en el cálculo. Por ejemplo, el costo de una visita de venta es el mismo al margen del volumen comprado por cada cliente.

Rentabilidad individual

Deduciendo los costos de servir del total de los ingresos generados por cada cliente se obtiene la rentabilidad bruta individual de cada uno de ellos.

Duración de la relación

Para obtener el "valor de vida" del cliente es necesario incorporar en los cálculos anteriores la cantidad de tiempo que se prevé que se mantendrá la relación con cada cliente. Este cálculo se realiza, fundamentalmente, a partir del historial de "permanencia" de los clientes como compradores regulares de la empresa y, usualmente, se expresa en términos de vida/años. Esto implica que el cálculo se hará considerando la permanencia o nivel de lealtad en años de los clientes actuales (al margen de la "posible" permanencia de los nuevos clientes). Pero, nótese que el hecho de excluir a los nuevos clientes no distorsiona de forma importante el cálculo ya que la gran parte de los ingresos futuros inmediatos de la empresa provendrán de sus actuales clientes.

Valor presente neto

Finalmente, al total obtenido en el proceso anterior se le aplica el cálculo del "valor presente neto", al que se recurre con el fin de determinar cuál es el valor actual de los ingresos futuros. Para calcular el valor presente neto, también llamado "valor actual neto", se utiliza una tasa de descuento que refleja el valor temporal del dinero y el elemento riesgo que siempre existe en toda previsión de ingresos futuros.

SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Desde el punto de vista de la eficiencia de la gestión, el cálculo del VVC constituye el criterio prioritario para lograr una más racional segmentación o "caracterización" de la clientela. Como hemos venido señalando, los clientes de una empresa no son todos iguales. Esto implica que entre los clientes de cualquier empresa se forman (de manera casi natural) grupos o segmentos de clientes homogéneos. También en este caso, en las empresas se utilizan muchos criterios diferentes para realizar la segmentación de los clientes: localización, actividad principal, volúmenes de compra, hábitos de compra, procesos de decisión, tipos de comprador (final, intermediario mayorista, minorista), sector de negocios, etcétera.

Estas segmentaciones conducen al desarrollo de estrategias de marketing y ventas específicas para cada grupo de clientes, en las que se definen para cada segmento asuntos como tipo de relación, calidad y nivel de autoridad del personal de contacto, recorridos, número de visitas, políticas de descuentos e, incluso, de precios (en los países en los que está permitido), etcétera. Ahora bien:

Todos estos criterios de segmentación, si no toman en

consideración el cálculo del VVC, pueden conducir a que se produzcan las deficiencias a las que nos referimos antes.

Desde hace ya varios años, algunos sectores de negocios se dieron cuenta de los beneficios que obtenían al realizar la segmentación de su clientela en función del valor de cada grupo de clientes. Unos de los sectores que más ha avanzado en este sentido, y cuyos enfoques básicos pueden servir de modelo para muchas otras áreas de negocios, es el de los servicios bancarios. Desde hace décadas los bancos constataron la necesidad de dividir sus clientes, por los menos, en dos grandes grupos: la llamada "banca personal" (los usuarios personales o individuales) y la "banca empresarial" (también llamada "banca corporativa"), integrada por las empresas e instituciones. El desarrollo del sector ha llevado a una subdivisión aún más precisa de la clientela e, incluso, algunos grupos bancarios han optado por crear entidades separadas, muy especializadas, para atender cada tipo de clientela.

También las líneas aéreas, con sus programas de "viajeros frecuentes" dirigidos a los clientes que aportan un mayor valor a la relación empresa-cliente, han venido aprovechando el concepto de valor de vida de los clientes, tanto para consolidar sus posiciones y participación de mercado y la lealtad a largo plazo de este valioso grupo de usuarios, como para mejorar su situación financiera. Nótese que los programas de viajeros frecuentes se dirigen fundamentalmente a las personas de negocios, que representan el segmento más rentable para las líneas aéreas por el número de viajes que realizan y por las tarifas que pagan (los viajeros ocasionales o de temporada viajan en clase turista con grandes descuentos promocionales).

La experiencia indica que cuando una empresa aplica el cálculo del VVC a su base de clientes, obtiene una distribución muy parecida a la de la ley de Pareto, solo que en este caso, en el eje vertical de la representación clásica, en vez de utilizar el criterio del volumen de compras, se utiliza el del valor que representan para la empresa los diferentes segmentos de clientes. Pero, como es obvio, esta segmentación, al igual que la que se realiza utilizando otros criterios, tiene como propósito el desarrollo de estrategias muy específicas para cada segmento.

La primera pregunta que debemos contestar es: en función de la eficiencia del área, ¿cuál es el primer objetivo al diseñar estrategias basadas en el cálculo del VVC?

Una eficaz segmentación o caracterización de los clientes implica que para cada una de las categorías definidas se desarrollen estrategias diferenciadas. En la **Figura 3** mostramos una representación esquemática de lo que podría ser la estrategia por segmentos de clientes de una empresa. Nótese que la **Figura 3** la incluimos solo a título de ejemplo, ya que las características de cada estrategia deberán dictarlas los objetivos, la estrategia general de la empresa, el mercado y la competencia.

LO QUE MÁS TE GUSTA AHORA TE DA EL DOBLE DE CERITOS



DOBLE BENEFICIO, DOBLE SATISFACCIÓN

En esta temporada, tus Tarjetas de Crédito APAP te dan el doble de motivos para usarlas, pues ahora ganas el Doble de Ceritos que podrás utilizar como efectivo para realizar tus compras en miles de establecimientos en todo el país.

RD\$60.00 DE CONSUMO = RD\$1.00

**¡EMPIEZA HOY MISMO A ACUMULAR
EL DOBLE DE CERITOS COMPRANDO
CON TUS TARJETAS APAP!**

Promoción vigente hasta el 15 de abril de 2012



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS

Somos parte de tus planes

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

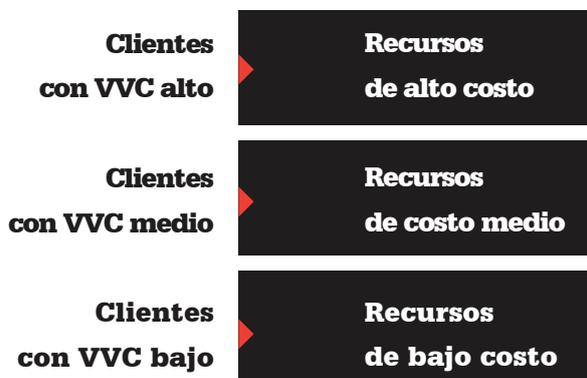
**DESARROLLO DIFERENCIADO
DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA**

Figura 3. Estrategias diferenciadas en función de las Carteras de Clientes

CARTERAS DE CLIENTES		ACCIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	PREGUNTAS CLAVES
1	2	FIDELIZAR	Mantener y proteger los clientes clave de la entidad (clientes más valiosos), siendo su proveedor básico.	¿Qué representan para la empresa? ¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Qué requisitos debemos cumplir? ¿Qué acciones y productos utilizar en nuestras campañas? Metas concretas.
		VINCULAR	Aumentar la relación de negocios con clientes que muestren potencial de crecimiento.	¿Hasta qué nivel llevar la relación? ¿Con qué productos, acciones, argumentos? ¿Con quiénes compartimos estos clientes? ¿Qué tipo de gestores o ejecutivos necesitamos? Metas concretas.
		MANTENER	Mantener la actual relación, aumentando, al menos, el índice anual de crecimiento.	¿Qué nivel de servicios es necesario? ¿Qué imagen y acciones son precisas? ¿Cuál es el volumen actual? Metas concretas.
		ATRAER	Atraer a no clientes y a clientes sin actividad.	¿A qué clientes potenciales? ¿Dónde se encuentran? ¿Qué paquetes de servicios debemos elaborar para atraerlos? ¿Qué acciones debemos implantar? Metas concretas.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La primera pregunta que debemos contestar es: en función de la eficiencia del área, ¿cuál es el primer objetivo al diseñar estrategias basadas en el cálculo del VVC? Lo que se procura es, fundamentalmente, establecer el necesario equilibrio que debe existir entre el uso de los recursos y los resultados obtenidos en términos de valor para la empresa. Este equilibrio lo podemos representar con el siguiente esquema:



Este enfoque no solo permite "eficientizar" el uso de los recursos del área, sino que, además, facilita centrar las estrategias de alto costo en los clientes que realmente van a compensar a la empresa, sin necesidad de tener que incrementar el costo total de gestión tratando de ofrecer a todos los clientes un tratamiento similar.

Este es un problema que afrontan muchas empresas cuando pretenden mejorar sus relaciones con la base de clientes: el costo de aplicar los mismos criterios y enfoques a todos los clientes convierte el esfuerzo de mejora en algo incosteable lo que provoca que, muchas veces, se rechace todo intento al respecto. Esto conduce, como es obvio, a que también los clientes de alto valor reciban un tratamiento de bajo costo (de baja calidad), con todos los peligros que ello implica: la pérdida de uno o varios de ellos puede afectar severamente los niveles de rentabilidad de la empresa.

Algunos ejemplos servirán para comprender mejor la "mecánica" que está implícita en la conversión del cálculo del VVC en estrategias diferenciadas. Como es lógico, en el área de ventas existen infinidad de casos en los que se puede aplicar el VVC. Nos limitaremos a algunos ejemplos muy concretos solo con el interés de mostrar el concepto.

GESTIÓN DE LA RELACIÓN

El área de ventas dispone de una amplia variedad de recursos para establecer, mantener y darle seguimiento a la relación con los clientes de la empresa. Entre esos recursos o medios podemos señalar:

- ▶ Red de ventas (visitas personales).
- ▶ Marketing telefónico.
- ▶ Correo directo.
- ▶ Catálogos y otro material de apoyo.
- ▶ Internet y otros medios electrónicos (fax, correo electrónico, video-información y similares).
- ▶ Ferias y otros eventos públicos comerciales.

- ▶ Redes de ventas externas (mayoristas, representantes, etcétera).
- ▶ Salones de demostración (showrooms).
- ▶ Seminarios, cursos, eventos de formación de los clientes.

Como es lógico, cada uno de esos recursos o medios tiene un costo diferente. El objetivo radica, en consecuencia, en hacer coincidir el costo de los recursos con el valor de los clientes. Véase, en la **Figura 4**, el ejemplo que proponen Robert Show y Merlin Stone en su libro *Database Marketing* (Gower Publishing Co., Inglaterra). Otras empresas, ante el incremento de sus costos de ventas, han optado por gestionar los clientes que menos valor aportan únicamente por teléfono y/o correo directo, eliminándolos de los recorridos que realiza el personal de la red de ventas.

CLIENTES	A	B	C	D	MIX DE RECURSOS
Figura 4. Asignación de recursos en función del VVC de los clientes	Cientes con alto VVC	Mejores gestores de cuentas. Salones de muestras y demostraciones. Ferias. Seminarios. Encuentros de alto nivel.			
	Cientes con medio VVC	Red de ventas. Marketing telefónico. Ferias. Salas de muestras. Internet y medios electrónicos.			
	Cientes con bajo VVC	Correo directo/catálogos. Marketing telefónico. Salas de muestras. Internet y medios electrónicos.			
	Compradores ocasionales	Venta directa.			

Existen, por otra parte, casos de empresas que, de común acuerdo con sus clientes más grandes, asignan un gestor de cuentas de alto nivel que tiene sus oficinas en las instalaciones del cliente y trabaja solo y exclusivamente para él.

(ingresos, rentabilidad y valor estratégico), la mayoría de los portafolios de clientes se componen de un 20 por ciento de 'claros generadores de beneficios', un 30 por ciento de 'claros generadores de pérdidas', y un 50 por ciento del potencial de mercado que se sitúa en el medio."

GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES

Como es lógico, la segmentación de los clientes no solo afectará a la estrategia de relaciones, sino que, además, incidirá y condicionará todas las acciones que ponga en práctica la empresa con miras a gestionar mejor la rentabilidad de sus clientes. Así, podemos ver que, como resultado de una de sus amplias investigaciones, Marketing Leadership Council (PeopleSoft White Papers Series, 2004, <http://www.crmwhitepapers.co.uk>), concluyó que:

Varios autores se inclinan por esta división en tres categorías, pero añadiendo a la rentabilidad actual el potencial de rentabilidad detectado en el cliente, obtenemos cuatro categorías:

- 1. Categoría A: alta rentabilidad actual y potencial.**
- 2. Categoría B: media rentabilidad actual, alta rentabilidad potencial.**
- 3. Categoría C: nula rentabilidad actual.**
- 4. Categoría D: generadores de pérdidas (el costo de servirlos es superior a los ingresos que generan).**

"Cuando se evalúan en función de las tres dimensiones

Figura 5. Estrategias en función de la rentabilidad de los segmentos de clientes

CATEGORÍA	ACCIÓN ESTRATÉGICA	ENFOQUE DE LA RELACIÓN	SERVICIOS	NEGOCIOS	MARKETING
	A	RETENER	Alto contenido de valor añadido a la relación.	Al más alto nivel, fuertemente personalizados.	Gestión estratégica de las cuentas.
B	CONSOLIDAR Y DESARROLLAR	Medio contenido de valor añadido.	Servicios personalizados.	Gestión proactiva de ventas.	Venta cruzada y/o venta incremental.
C	DESARROLLAR	Bajo contenido de valor añadido.	Servicios regulares.	Gestión masiva.	Venta incremental.
D	CONSERVAR O ELIMINAR	Muy bajo contenido de valor.	Servicios limitados.	Gestión masiva.	No realizar inversiones de marketing.

A partir de esta clasificación se pueden elaborar diferentes enfoques estratégicos: véase la **Figura 5**, que hemos elaborado siguiendo en parte las indicaciones de PeopleSoft, Inc. (documento ya citado). Por su parte, en Peppers & Rogers Group han generado una matriz para la distribución de los clientes basadas en el valor actual y potencial de los mismos: véase la **Figura 6**. En cada recuadro de la matriz se indica la opción estratégica a seguir.

Estos dos esquemas sirven como directrices básicas para desarrollar, posteriormente, con todo detalle, las estrategias a seguir en función de la rentabilidad actual y potencial de los clientes, que es la manera más eficiente para gestionar la base de clientes y asegurar un flujo de ingresos y rentabilidad estable a largo plazo.

Figura 6. Matriz de Peppers & Rogers Group



ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

El cálculo del VVC permite responder con precisión a una pregunta en realidad importante: ¿hasta cuánto debe invertir la empresa para captar un nuevo cliente? Ese valor va a determinar el tipo de esfuerzo que podrá hacer el área.

El lector muy posiblemente habrá notado como algunas editoriales de periódicos y revistas ofrecen promociones especiales en las que al suscribirse un nuevo cliente recibe, además de la publicación por el período contratado, un regalo que, a precio de mercado, tiene un costo que es incluso superior al valor de la suscripción. Esas editoriales han calculado el VVC de todo nuevo cliente y saben que en un determinado período de tiempo comenzarán a recuperar esa inversión.

ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

La segmentación de los servicios en función del VVC de cada uno de ellos permite estructurar "paquetes" de servicios diferentes para cada segmento. Esto permite ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes de mayor valor, mientras que a los demás clientes se les ofrecen servicios de más bajo costo.

Esto, como es natural, no quiere decir que los clientes de menor valor deban ser rechazados o "maltratados", pero sí que pueden existir paquetes diferenciados. Incluso, algunas empresas establecen precios para los servicios que prestan a sus clientes de menor valor, mientras se los ofrecen gratis a los clientes que aportan mayor valor. Por ejemplo, los poseedores de una cuenta corriente personal deben pagar un cargo por servicio, mientras que la cuenta corriente de una empresa, cuya gestión tiene para el banco un costo muchas veces mayor que el de una cuenta personal, está exenta de ese cargo.

REMUNERACIÓN DEL PERSONAL DE LA RED DE VENTAS

Cada vez son más las empresas que vinculan los ingresos de sus vendedores a la rentabilidad de los clientes por ellos atendidos calculada en función del VVC. De esta forma se aseguran que los vendedores no solo se van a preocupar de "vender por vender", sino que harán todo lo posible para que sus clientes generen suficiente valor a la empresa.

Por ejemplo, muchas empresas dedicadas al seguro están modificando sus criterios de remuneración, ya que al pagar comisiones muy altas por los nuevos contratos inducen a los vendedores a descuidar a sus clientes actuales (por los que reciben una comisión de mantenimiento muy baja) incrementando de esa forma la posibilidad de perderlos, lo que reduce de forma sensible la rentabilidad global de la organización en términos del VVC de su base de clientes.

CONCLUSIÓN

Los anteriores son solo, como indicamos, unos pocos ejemplos de las aplicaciones del VVC a las estrategias de ventas. Estamos seguros de que haciendo un muy breve análisis de la situación de su empresa, el lector encontrará una gran cantidad de posibles aplicaciones que tiene el VVC al desarrollo de estrategias de ventas diferenciadas.

Más aún, le recomendamos que lo haga ya que solo así estará cumpliendo en su totalidad una de sus principales responsabilidades: Alcanzar los más altos niveles posibles de EFICIENCIA en la gestión del área en términos de la relación costo - resultados, en vez de preocuparse únicamente por lograr un alto nivel de eficacia en el cumplimiento de las metas de venta ("al costo que sea").



La aplicación del VVC permite convertir un enfoque muchas veces intuitivo ("¿Cuáles son nuestros principales clientes?") en un proceso racional que conduce a y facilita el establecimiento de políticas y criterios de gestión globales y más estables, que no solo responden mejor a los verdaderos objetivos de la empresa, sino que también se ajustan con mayor precisión a la realidad estructural de los mercados y a la composición de las bases de clientes de las empresas.

En síntesis, más que el valor individual de cada transacción con un cliente (por voluminosa que esta sea), lo que es realmente importante es el valor que tiene para la empresa la relación con cada cliente. O, expresado de otra manera:

Si pierdo un cliente, quizás por una tontería, ¿cuál es la pérdida de rentabilidad potencial que tiene que afrontar la empresa? ¿Pierdo la venta del momento o pierdo algo más? Seguramente, mucho más.

Juan Carlos Alcalde Casado es sociólogo, Máster en *Marketing*, Diplomado en Recursos Humanos y Doctorando en Ciencias Económicas. Tiene más de veinte años de experiencia en consultoría y formación de directivos y ha trabajado para más de ciento veinte empresas, tanto en España como en el ámbito internacional. Juan Carlos es profesor de ESIC y otras escuelas de negocios desde 1994. Es coautor de los libros **Alta Fidelidad**, **Marketing Bancario Relacional**, **Marketing de Servicios Profesionales** y autor de artículos acerca de fidelización, *marketing* relacional y experiencial, entre otros temas de vanguardia.

THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE WWW.SEMINARIUM.COM

Redes Sociales 3 FOCOS estratégicos

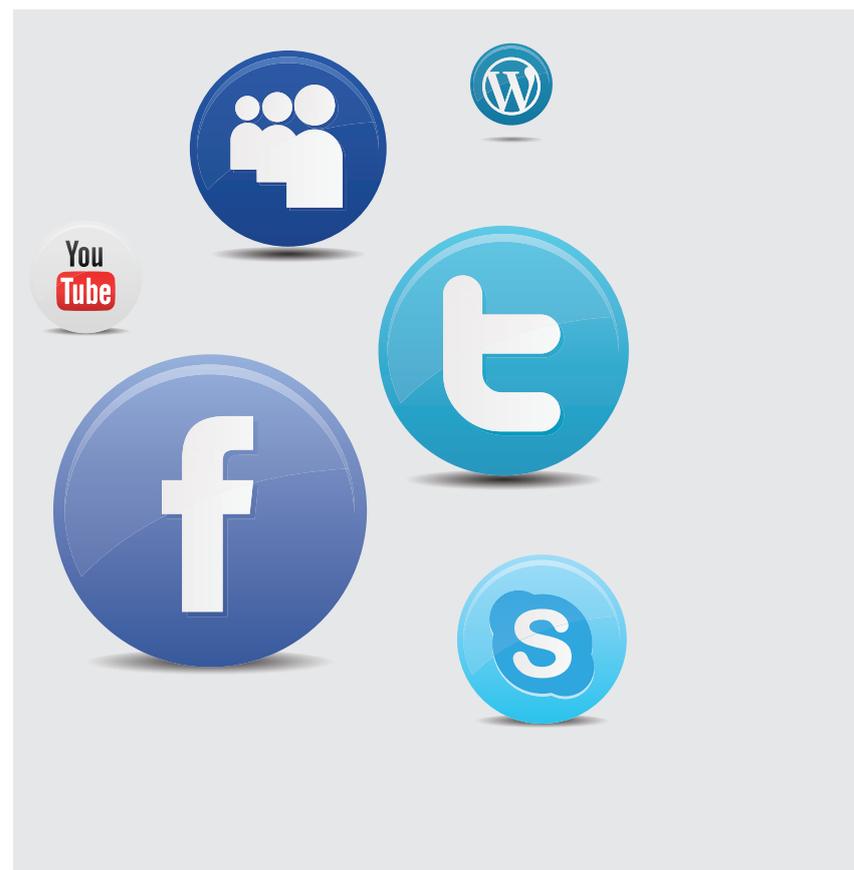
La revolución digital llegó. Y llegó para quedarse. Hoy más de 1.000 millones de personas están conectadas a las redes sociales (Facebook tiene más de 800 millones de usuarios, Twitter superó los 200 millones y el 72% de los usuarios de Internet están al menos en una red social), el 79% de las compañías pertenecientes al Fortune 100 tiene al menos una red social y la inversión en publicidad supera los US\$2.100 millones. En este escenario, para las marcas, corporaciones y empresas, hay varios focos estratégicos interesantes a la hora de entrar (incluso más de uno a la vez): desde potenciar las campañas de marketing y comunicación y generar *awareness* o conciencia de marca, hasta conectarlas con sus *call centers* o centros de llamadas y atender reclamos en tiempo real, pasando por el *crowdsourcing* o la forma de obtener *inputs* (aportaciones) e *insights* (perspectivas e ideas) de la comunidad que permitan mejorar el producto o servicio y así la experiencia de marca. A continuación revisamos las más importantes:

PUBLICIDAD, AWARENESS Y REPUTACIÓN

Es uno de los usos más populares hoy. Como una forma de amplificar la comunicación, es común ver a las organizaciones y empresas usar las redes sociales para conectar sus campañas y generar ruido/conversación sobre las mismas. En esa línea, el foco estratégico no sólo debería estar concentrado en la clásica generación de *awareness* de marca (y contribuir a posicionarla en el *top of mind* o recordación espontánea de marca del público objetivo y

sus públicos de interés), sino que, además, apostar por crear comunidades orgánicas que vayan creciendo y que sean capaces de generar confianza/respeto, cariño y lealtad por parte del consumidor (un fan de una marca en Facebook, por ejemplo, está entre un 15% y un 30% más proclive a preferir el producto al que sigue en las redes versus su más acérrimo competidor), mientras que a nivel de marca se contribuye a construir la reputación digital, contestando las dudas, los problemas y brindando soluciones a las personas.

Para que este enfoque funcione, los *Community Managers* a cargo del manejo de las comunidades deben “respirar” la marca y ser capaces de generar *insights* en cada *tweet* o posteo (lo cual implica entender la marca y sus audiencias tan bien o mejor que las agencias de publicidad y comunicación tradicionales). Además, debe haber un entrenamiento previo acerca de la organización y las distintas áreas involucradas indirectamente en la conversación para que, ante cualquier eventualidad, funcionen en forma coordinada acelerando los tiempos de respuesta, lo que es clave ante escenarios de asuntos críticos o potenciales crisis.



SOCIAL CRM

Hoy las personas exigen conversar con las marcas. El 85% de los usuarios de redes sociales en Estados Unidos (país que establece hacia dónde va la tendencia) exige que las marcas se conecten y conversen en forma proactiva a través de las redes. Pero el tema no queda ahí. Dentro de la conversación hay reclamos y comentarios sobre inconformidad o rechazo relacionados con productos, marcas y servicios. Es ahí donde aparece el *Social CRM* o uso de las redes, conectadas a *call centers* y centros de atención al cliente, para dar solución a los consumidores.

Este enfoque requiere equipos proactivos para monitorear las conversaciones (idealmente con herramientas profesionales y no gratuitas), realizar la gestión al interior de la compañía y resolver el problema de los consumidores, lo que permite contribuir al proceso de mejora de la experiencia del usuario. Lo que debemos tener presente: hoy más del 40% de las personas conectadas a redes sociales quieren que las marcas utilicen el *Social CRM* para resolver sus reclamos. ¿El problema? Solamente un pequeño porcentaje de las empresas y organizaciones en el mundo entiende el valor del *Social CRM*.

**"Más de
1.000 MILLONES
de personas están conectadas
a las redes sociales"**

CROWDSOURCING

Inteligencia pura. Análisis. La capacidad para detectar *insights* relevantes para mejorar experiencias de los consumidores. Imagina por un minuto que ya no debes reunir grupos de ocho personas en torno a un café para preguntarles y hacerles hablar sobre tu producto y así testear uno o más atributos. Ahora tienes miles de personas que aman tu producto, lo usan y están dispuestos a darte respuestas francas. Y en forma casi instantánea. Bienvenidos al *crowdsourcing*. Las compañías y marcas hoy tienen la oportunidad de utilizar la retroalimentación permanente con sus comunidades para aprender más de los productos y servicios porque nadie sabe más de ellos que los usuarios (incluso obtener información relevante para crear nuevos productos). Eso sí, antes de iniciar este proceso con tu comunidad, debes tener en cuenta que todo debe girar en torno a la honestidad. Cuéntales qué estás buscando y para qué. Pregunta sin abusar. Y prepárate para aprender. Esto puede (y debe) ser complementado con el trabajo del equipo dedicado al *Social CRM*, pues la información que recopilen se puede cruzar con lo obtenido preguntando directamente.

Manu Chatlani, periodista y creativo, es director ejecutivo de Jelly, boutique de PR digital. Fue consultor senior en agencias de comunicación como Burson-Marsteller, Feedback y Hill & Knowlton Captiva, donde estuvo a cargo del área de Comunicación Digital en Chile y fue el coordinador para América Latina. Durante los últimos 8 años ha asesorado a empresas como LG Electronics, Pampers, Gillette, SAP, Freeport McMoran, Guacolda, Chilectra, el Centro de Estudios Científicos de Valdivia (CECS), entre otras. Aparece con frecuencia en el segmento "Redes Sociales" de CNN Chile.



SEMINARIUM
INTERNACIONAL

PROGRAMAS INTERNACIONALES 2012



CORPORATE GOVERNANCE
at Yale School of Management
13 al 17 de mayo, 2012 / New Haven, Connecticut, EEUU



MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS at Yale School of Management
17 al 22 de junio, 2012 / New Haven, Connecticut, EEUU



CEOs' MANAGEMENT PROGRAM at Kellogg School of Management
1 al 6 de julio, 2012 / Evanston, Illinois, EEUU



THE CFOs' EXECUTIVE PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business
26 al 31 de agosto, 2012 / Chicago, Illinois, EEUU



MANAGING INNOVATION STRATEGIES AT BABSON
FROM IDEAS TO ACTION at Babson Executive Education
16 al 21 de septiembre, 2012 / Wellesley, Massachusetts, EEUU



STRATEGIC HR MANAGEMENT PROGRAM
by The William Davidson Institute at the University of Michigan
15 al 19 de octubre, 2012 / Miami, Florida, EEUU



KELLOGG ON MARKETING
at Kellogg School of Management, Northwestern University
28 de octubre al 2 de noviembre, 2012 / Evanston, Illinois, EEUU

Para mayor información e inscripción:
 Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904
 Santo Domingo, República Dominicana
 Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
 E-Mail: informacion@intras.com.do • Web Site: www.intras.com.do

Síguenos en:   



Intras
Integral Training Solutions



Haz lo CORRECTO

¿Recuerda la película de Spike Lee *"Do the Right Thing"* (Haz lo correcto)? Fue realizada en los años ochenta y aunque no tiene nada que ver con los negocios, las palabras simples de su título son una gran verdad. Estas palabras ciertamente se encuentran en el corazón de la *Entrepreneurs' Organization* (EO por sus siglas en inglés), red global de emprendedores a la que pertenezco.

Vivimos en tiempos turbulentos, inestabilidad económica, confusión política, desafíos ambientales.

Como emprendedores, ahora es más crítico que lideremos con el ejemplo, que tracemos un camino de rectitud para nuestras empresas y empleados y que motivemos a las industrias en las que trabajamos a seguir nuestra iniciativa.

Cuando mi socio Todd Schachtman y yo decidimos comprar nuestra empresa, *Materials Processing Corporation* (MPC), y empezar en el reciclaje de electrónicos, sabíamos dos cosas: estábamos entrando a un negocio que ayuda al ambiente e íbamos a proveer esa ayuda de una forma íntegra y honesta, sin desmedro del ambiente.

Emprendimos un camino hacia hacer las cosas bien como empresa, para poner en práctica operaciones y filosofías que no solo hicieran crecer nuestro negocio, sino que también contribuyeran al bien común. Pudimos lograrlo siguiendo estos cuatro pasos:

Exceder, no solo cumplir, los estándares

Como empresa, era importante para nosotros no solo cumplir con los estándares de la industria, sino excederlos. A pesar de que cumplíamos con todos los estándares actualizados de seguridad exigidos por el Departamento de Defensa, sabíamos que podíamos hacer más. Nos dábamos cuenta que podíamos tener las mayores ganancias si dirigíamos nuestros esfuerzos hacia la calidad de vida de nuestros empleados, la ética en los negocios y la conciencia ecológica. Al prestar mayor atención a las partes de nuestro negocio a las que nadie nos obligaba, nos volvimos más eficientes y evolucionamos a mejores ciudadanos corporativos.

Los valores personales agregan el mayor valor

Todos estamos en los negocios para ser exitosos, pero hay un verdadero valor comercial en incorporar los valores personales en el lugar de trabajo. Mi socio y yo estamos comprometidos con minimizar las huellas ecológicas de nuestras operaciones de viajes y transportes. Además, yo no creo en desperdiciar, punto. Habiendo dicho esto, en nuestra empresa tenemos una política de no tirar nada al vertedero.

Las cubiertas plásticas de las computadoras se convierten en mangos para brochas de pintar o maceteros para plantas y las envolturas de papel *film* plástico transparente se transforman en productos de entablado para pavimentar patios y terrazas. Al trasladar nuestros valores personales a nuestro trabajo, conocemos y estamos más conscientes de la huella de carbono de nuestra compañía.

Hacer que la comunidad sea el centro de su mundo

Ya sea la red virtual de suplidores y vendedores, los vecindarios físicos en los cuales se ubican nuestras instalaciones o la extensiva red de compañeros miembros de EO y otras organizaciones, nuestros negocios no existen por sí solos. Al considerar lo que podemos aprender de y compartir con otros, nuestras industrias pueden crecer para el bien de todos. En nuestra empresa tenemos un programa de socio certificado en el cual estamos acercándonos a pequeños recicladores independientes y ayudándolos a alcanzar estándares operacionales más elevados. A su vez, ellos se convierten en asociados en nuestra red de negocios. No son competidores: son parte de una comunidad de reciclaje más grande ayudando a nuestro entorno.

Ponerse en el lugar de su cliente

Este punto no es nada revolucionario, aunque requiere de mucho trabajo y mucha atención. Como empresa siempre estamos examinando maneras de retribuir a nuestros clientes, a quienes vemos como socios. No es tan difícil hacer lo correcto o hacer que su empresa sea parte de la comunidad global. Hay miles de emprendedores, muchos de ellos miembros de EO, que saben esto y que comprometen sus operaciones de negocios a esta filosofía. Solamente de esa manera podemos proteger y cuidar los entornos en los que vivimos y trabajamos.

David Kutoff es presidente y CEO de *Materials Processing Corporation* (MPC), empresa que se dedica, en sus instalaciones en Minnesota y Philadelphia, al reciclaje de activos de tecnología de información como computadoras y teléfonos inteligentes, así como servidores y enrutadores que puedan contener información crítica de los negocios. Es miembro del Capítulo de Minnesota de *Entrepreneurs' Organization*.

La Entrepreneurs' Organization, fundada en 1987, es una organización mundial, exclusiva y por invitación, cuyos miembros son emprendedores líderes en sus comunidades y países. EO es una catalizadora que facilita que sus miembros aprendan el uno del otro, llevándoles a un mayor éxito profesional y crecimiento personal. **Octane** es la prestigiosa y galardonada revista trimestral de esta organización.

La forma más directa de conectarse con América.



59
destinos
en **28**
países

- Próximamente.
- Vuelos operados por Copa Airlines Colombia.

Para más información, por favor visite copaair.com,
su agente de viajes local o llámenos: 1-809-472-COPA (2672).

Copa Airlines 
c o p a a i r . c o m